



## **Videnarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i videnarbejdet - et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i videnarbejdet**

Et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i vidensarbejde

**Ipsen, Christine**

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

### *Citation (APA):*

Ipsen, C. (2006). *Videnarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i videnarbejdet - et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i videnarbejdet: Et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i vidensarbejde*. DTU, Institut for Produktion og Ledelse.

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

---

## **Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet**

- Et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet**
-

Vidensarbejderens særlige arbejdssituation og muligheder for forebyggelse af  
arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet –  
Et kvalitativt studie af arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet

Copyright © Christine Ipsen  
Af Christine Ipsen  
Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet

ISBN 978-87-91035-60-0

## FORORD

I de år jeg har arbejdet på dette projekt har jeg mange gange tænkt på det som et puslespil jeg var ved at lægge. I begyndelsen da projektet tog form lå der en masse brikker i en bunke som i løbet af tre år skulle samles til et billede, som jeg på det tidspunkt havde en rimelig idé om hvordan så ud.

Det har været et puslespil med mange brikker af forskellige sværhedsgrad. Der har været perioder hvor der pludselig var områder, der fik et tydeligt præg og perioder hvor enkelte brikker ikke gav mening. Sjove var de perioder, hvor rammen pludselig var på plads og nuancerne i billedet begyndte at træde frem. Som min vejleder på Kingston University engang sagde, så er et ph.d.projekt ”10% inspiration and 90% respiration” og det har betydet, at der er mange som jeg gerne vil sige tak til for deres hjælp og støtte undervejs.

Først og fremmest tak til mine to vejledere Niels Møller og Per Langaa Jensen, der oprindelig opfordrede mig til at søge og bidrog til, at der blev et puslespil at lægge. Tak for mange gode samtaler, der har hjulpet til at se den røde tråd i billedet. Tak til de fem casevirksomheder Carl Bro, Cowi, KPMG Consulting, PA Consulting Group, PricewaterhouseCoopers, der har givet brikkerne kulør og mening i form af deres dyrebare tid og rige data. Tak til alle dem, som jeg har mødt undervejs på kurser og konferencer og som løbende har bekræftet mig i problemets alvor og projektets relevans. Tak til Mette Mønsted, CBS og Thérèse Woodward, Kingston University der bidrog til yderligere nuancer i billedet og en større forståelse af håndværket som forsker. Stor tak til mine medstuderende for støtte og opmuntring undervejs, når brikkerne drillede og bunken af brikker virkede uoverskuelig, men også for de mange gode diskussioner og samtaler om livet som ph.d.studerende. Tak til vores bibliotekar Else for al din hjælp. Tak også til min familie for jeres støtte undervejs og for den store hjælp her til sidst.

Og til sidst 1000 tak til min største fan, Jens Christian, for uvurderlig støtte undervejs, både når der var noget at fejre og i de perioder, hvor al ting føltes uoverskueligt og frustrerende. Og for vores mange gode og tankevækkende diskussioner om det vidensarbejde som fascinerer os og som vi selv er en del af. Tak for at du hele tiden troede på, at jeg kunne gøre puslespillet færdig.

Nu ligger puslespillet færdigt – projektet er slut. Der foreligger nu et spændende billede af arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed – et billede der gerne skulle bidrage til en større forståelse af årsagerne til stress i vidensarbejdet og hvordan de kan forebygges. God læselyst.

Lyngby, april 2006

## RESUMÉ

Arbejdsrelateret stress udgør et stigende problem i Danmark og Europa. I Danmark alene anslår man, at 44 % af befolkningen har oplevet af have en stresset hverdag, og at det hvert år koster samfundet dyrt i form af sygefravær, nedsat produktivitet, øget rekruttering m.m. *Formålet med projektet er derfor at undersøge, hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder ledere og medarbejdere har for at forebygge problemer og belastninger i vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder der har betydning for kvaliteten og effektiviteten af den konkrete vidensproduktion.* Problemstillingen er besvaret på baggrund af et litteraturstudie og en kvalitativ undersøgelse af arbejdsforholdene i fem rådgivende ingeniør- og konsulent virksomheder.

Det helt centrale i vidensarbejdet er arbejdsprocesserne, der danner grundlaget for produktion af ny viden, baseret på medarbejderens viden og kompetencer. Dermed bliver de vidensintensive virksomheder afhængige af medarbejdernes kompetencer og af en hensigtsmæssig og funktionel ledelse af medarbejderne og produktionsprocesserne.

Arbejdslivet som vidensarbejder beskrives som godt og stimulerende. Samtidig indebærer det også forhold, der forårsager frustration og oplevet stress, forhold der også har betydning for vidensproduktionen, i form af utilstrækkelig vidensdeling, manglende tid til udvikling af nye procedurer og koncepter, nedsat effektivitet i arbejdsprocessen og reduceret kvalitet i ydelserne.

Studierne viser også, at problematiske forhold og belastninger typisk håndteres uformelt, individuelt og tilfældigt, og at der først tilbydes støtte der hvor problemerne bliver synlige. Typisk er der tale om initiativer på tertiært niveau, hvor man hjælper personen til at komme ovenpå eller cope med den konkrete situation. Det vil sige, at de organisatoriske kilder til stress ikke reduceres eller fjernes, idet der ikke iværksættes forebyggende initiativer.

Ønsker man som vidensintensiv virksomhed proaktivt at håndtere arbejdsrelateret stress, skal der anlægges en organisationsorienteret strategi. Denne skal tage udgangspunkt i det organisatoriske design, hvor forhold som strategi, organisationsstruktur, rekrutteringspraksis, arbejdsprocesser og incitamentstrukturer sammentænkes i en integreret indsats. Derved kan man sikre at indsatsen er bæredygtig både i forhold til produktionen og arbejdsforholdene, og således også forbedrer virksomhedens konkurrencefordele.

## SUMMARY

Work-related stress is an increasing problem in Europe. In Denmark it has been estimated that almost half of the population has experienced stress on a daily basis and that the absence from work, reduced productivity, additional recruiting etc. due to this problem are very costly for both companies and for society. Recent studies also show that there is a correlation between level of education and stress and, correspondingly, that stress is an increasing problem in knowledge-intensive companies. *The objective of this project is to investigate the organisational opportunities available to managers and employees in knowledge-intensive companies so that they may prevent the occurrence of problems and strains arising from “knowledge-work”.*

The critical aspect of “knowledge-work” is the work process itself as this is the basis for development of new knowledge. These knowledge-intensive companies employ highly educated and competent people who, in close relationship with both customers and colleagues, apply their personal knowledge to generate new knowledge. The employees are self-managed and work in networks and de-centralised project groups. Earlier studies have stated that knowledge-work offers working conditions which reflect a good psychosocial environment. The studies show that the respondents describe their working life as good and stimulating. But on the other hand, the interviews also reveal aspects of knowledge-work which can cause frustration and stress. The problems experienced have an effect on knowledge production in terms of reduced knowledge-sharing, less time for development, reduced productivity and lower quality. The implication of the organisational characteristics of knowledge-intensive companies is a transfer of the responsibility for ones own production and working-life. Consequently, issues are dealt with informally, individually and incidentally. It is only when problems arise that more support is offered in order to help an employee to cope or to recover. As most workplace initiatives operate at this tertiary level the sources of work-related and organisational stress are not reduced or eliminated.

If a company wants to introduce changes that get to the root of the organisationally induced stress, it will have to employ an organisation-directed strategy. The barriers to implementing stress prevention on the organisational level are numerous and complicated as the changes will involve matters which are closely tied to the employees own work practices. On the other hand, these opportunities can be financially very rewarding in terms of reduced sick-leave, improved quality and quantity of work , and extra time for new projects, - all ultimately resulting in an overall increase in productivity and profitability.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	III
RESUMÉ .....	IV
SUMMARY .....	V
INDHOLDSFORTEGNELSE .....	VI
DEL I. ”DIT ARBEJDSLIV – HVIS ANSVAR?” .....	2
Kapitel 1. Vidensarbejde og stress .....	2
Stresset vidensarbejde? .....	3
Afhandlingens problemstilling .....	4
Kapitel 2. Projektets afgrænsning .....	6
Knowledge Management og vidensarbejde .....	6
Psykisk arbejdsmiljø og stress .....	7
Forebyggende arbejdsorganisatoriske muligheder .....	11
Afhandlingens struktur .....	12
DEL II. TO TEORETISKE OMRÅDER .....	14
Kapitel 3. Vidensarbejdets karakteristika .....	14
Den vidensintensive virksomhed .....	16
Vidensforståelser og arbejdets organisering .....	20
Vidensarbejdet i den vidensintensive virksomhed .....	28
Konklusion .....	38
Kapitel 4. Psykisk Arbejdsmiljø & Stress .....	41
Stress i vidensarbejdet .....	41
Hvad er stress? .....	43
Organisatoriske kilder til stress .....	47
Stresshåndtering .....	54
Konklusion .....	59
Kapitel 5. Teoretisk konklusion .....	62
Vidensarbejdet og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed .....	62
Håndtering af problemer og belastninger .....	64
Vidensarbejdets indflydelse på arbejdslivet .....	65
Forebyggende arbejdsorganisatoriske muligheder i vidensarbejdet .....	69
Ubesvarede spørgsmål .....	70
DEL III METODER & FORSKNINGSDESIGN .....	72
Kapitel 6. Valg af metode i et kvalitativt projekt .....	73
Hermeneutikken og pragmatismen .....	73
Det kvalitative forskningsprojekt .....	76
Valg af metode .....	77
Centrale temaer i kvalitativ forskning – Det kvalitative interview .....	81
Centrale temaer i kvalitativ forskning - Fremstilling af kvalitative data ....	85
Centrale temaer i kvalitativ forskning - Kvalitetskriterier .....	87
Kapitel 7. Forskningsdesign og aktiviteter .....	90
Projektets og problemstillingens baggrund .....	90
1. Forskningsaktivitet – Litteraturstudie .....	92

2. Forskningsaktivitet - Fra 10 til 3 + 2 case studier.....	95
3. Forskningsaktivitet – Bearbejdning og analyse af casestudier.....	103
4. Forskningsaktivitet - Kommunikativ validitet .....	105
5. Forskningsaktivitet – En kollektiv refleksion .....	110
6. Forskningsaktivitet – Diskussion af realiserbarhed .....	114
DEL IV "DIT ARBEJDSLIV – DIT ANSVAR!" .....	116
Kapitel 8. Arbejdslivet i vidensarbejdet.....	116
Vidensarbejdets karakteristika .....	116
"Vidensarbejdet – et suverænt job" .....	135
"Man kan let blive suget ned i arbejdet – hvor det overtager ens liv" .....	139
Håndtering af problemer - "Det er dit ansvar at trække strengen..." .....	149
Konklusion .....	160
Kapitel 9. Individualiseret vidensarbejde og ansvar .....	163
Individualiseret vidensdeling .....	164
Ensomhed.....	176
Markedet som forstærker .....	182
Årsager til individualiseret håndteringspraksis .....	184
Konklusion .....	192
Kapitel 10. Kollektiv udvikling af løsninger .....	194
Tavs og individuel viden om mulige løsninger.....	194
Workshop til udvikling af forebyggende løsninger.....	197
Konklusion .....	205
Kapitel 11. Realisering af primær forebyggelse .....	207
Vidensdeling – en oplevet nødvendighed? .....	207
Sammensætning af en styrende koalition.....	209
Vision og strategi .....	211
Konklusion .....	212
DEL V. KONKLUSION & PERSPEKTIVERING .....	214
Kapitel 12. Konklusion .....	214
Teoretisk baserede konklusioner.....	215
Vidensarbejdet og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed .....	219
Sammenhænge mellem vidensarbejdet og arbejdsliv .....	220
Håndtering af problemstillinger i vidensarbejdet og årsager hertil.....	224
Forslag til forebyggende arbejdsorganisatoriske muligheder .....	226
Realisering af primær forebyggelse i vidensarbejdet.....	227
Kapitel 13. Perspektivering.....	230
Projektets bidrag .....	230
Perspektiver på projektet.....	231
REFERENCELISTE .....	233
BILAG.....	243
Bilag A. Narrativ anvendt i workshop .....	243
Bilag B. Prospekt anvendt ved Member Check .....	247



## **DEL I. "DIT ARBEJDSLIV – HVIS ANSVAR?"**

I Del I gives først en introduktion til projektet og udgangspunktet for projektets overordnede problemstilling (Kapitel 1). Kapitel 2 er en præsentation af projektets afgrænsning og begrebsafklaring, der munder ud i en række arbejdsspørgsmål, der skal besvares i de efterfølgende kapitler. Afslutningsvis præsenteres afhandlingens struktur.

### **KAPITEL 1. VIDENSARBEJDE OG STRESS**

Overskrifter som "Flere melder sig syge af stress", "Stress med store omkostninger", "Stress er Danmarks nye folkesygdom" og "Stress – Når kroppen siger fra" har i de senere år præget danske forsider på dagblade, fagblade og bøger. I samme periode har en række danske undersøgelser ydet deres bidrag til denne debat. (Djøf 2005b) En af dem kommer fra Statens Institut for Folkesundhed. Undersøgelsen viser, at hvor det i 1987 var 35 % af befolkningen der oplevede af have en stresset hverdag, så var dette tal ved årtusindskiftet steget til 44 %.(Statens Institut for Folkesundhed 2003)

Stress problematikken er også kendt i andre lande. I Storbritannien for eksempel ansløg man i midten af 1990'erne, at omkring 10 % af BNP hvert år gik tabt som følge af job-genereret stress i form af sygefravær, tab af produktiv værdi, oplæring af nye medarbejdere m.m.(Arnold, Cooper, & Robertson 1998) Få år senere pegede WHO på, at mere end halvdelen af arbejdsstyrken i de industrialiserede lande klagede over stress på arbejdet. (WHO 1999) Og af en EU-rapport fremgik det, at problemer med stress kunne lede til sygefravær, manglende arbejdsglæde, nedsat produktivitet m.m.(Merllié & Paoli 2001) Arbejdsliv og stress er således blevet højaktuelle temaer og vurderes at udgøre et stigende problem såvel i Danmark som internationalt.

Flere danske virksomheder har oplevet konsekvensen af stressede medarbejdere, og derfor har mange, nogle i samarbejde med forsikringsselskaber, psykologer og stressklinikker, valgt at gøre en indsats mod stress, og mulighederne for stresshåndtering er utallige. Her er det dog karakteristisk, at fokus typisk er på individuelle strategier og løsninger eksempelvis i form af coping, stress management m.m. Typiske anbefalinger til stresshåndtering kan være, at man skal lære sine egne stresssymptomer at kende, identificere hvad der stresser og prøve at lade være med at stresse over småting og forsøge at få kontrol over livet. (Djøf 2005a;Hagerup 2003;Netterstrøm 2003;Sørensen 2005;Steffensen 2002)

Denne individuelle tilgang ændrer dog ikke nødvendigvis på de dybere-liggende årsager til de arbejdsrelaterede stressproblemer, mener Murphy m.fl., hvilket på sigt kan have alvorlige konsekvenser for individet, virksomheden og samfundet.(Kompier & Cooper 1999;Murphy 1988)

Ifølge Helle Holt (Bøgelund 2004) og Vibeke Andersen (Andersen 2003) mangler der viden om, hvad der skal til for at løse de grundlæggende problemer i arbejdet. Begge peger på, at løsningen ligger i en kollektiv håndtering, men spørgsmålet er, hvad der i praksis er tale om og, hvordan det kommer til udtryk.

### **Stresset vidensarbejde?**

I slutningen af 1960'erne peger organisationsteoretikeren Peter Drucker (1969) på, at der vil ske en ændring i struktureringen af arbejdet i USA og Vesteuropa – en udvikling fra en "Industriøkonomi" til en "Vidensøkonomi". Der vil således ske et fald i det manuelle arbejde parallelt med en stigning i vidensarbejdet på tværs af erhverv. Herved kommer viden til at spille den centrale rolle for produktiviteten. I dag tre årtier senere kan vi konstatere, at videnssamfundet med dets vidensarbejde har vundet kraftigt frem og eksisterer parallelt med industrisamfundet med de dertilhørende værdier.(Bason, Csonka, & Ejler 2003) Denne udvikling og vidensarbejdets indhold vil vi se nærmere på i kapitel 3.

Traditionelt set har højtuddannedes arbejde og dermed vidensarbejdet ikke været anset som et belastende arbejde. Det har derimod været forbundet med høj grad af kontrol og indflydelse, fleksible organisationsformer samt både personlig og faglig frihed, dog uden negative psykologiske belastninger.(Karasek 1990) Disse forhold tilskrives et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø og karakteriserer ifølge Karasek og Theorells analyse model, "Krav-kontrol-modellen", de "aktive jobs". (Csonka 2000;Karasek & Theorell 1990b;Kristensen 2004a) Undersøgelser med fokus på stor arbejdsbelastning, stress etc. vedrører således typisk industrielle eller traditionelle service virksomheder og kun sjældent arbejdet i vidensintensive virksomheder.

Et casestudie (Ipsen 2001) gennemført i samarbejde med en rådgivende ingeniørvirksomhed viser, at vidensarbejdere i deres daglige arbejde oplever både frustration og stress. Deres oplevelser skyldes forskellige forhold, men et forhold, der især udpeges som problem i undersøgelsen, er den manglende vidensdeling. Casestudiet peger endvidere på, at problemstillinger omkring arbejdslivet håndteres uformelt. Hertil kommer at der ikke etableres en fælles re-

fleksion over arbejdets organisering og ledelse samt arbejdets belastninger. Derimod diskuteres daglige arbejdsmiljøproblemer i en ustruktureret og uformel form og primært blandt medarbejderne. Endelig viser undersøgelsen også, at der er en klar sammenhæng mellem organiseringen af arbejdet, ledelsesstilen og arbejdslivet i en vidensintensive virksomhed.

Et afsluttende interventionsstudie i casestudiet viste, at det var muligt at udvikle og gennemføre en reorganisering af arbejdet. Med udgangspunkt i en fælles refleksion, blev nogle af konsulenternes problemer i arbejdet og arbejdslivet delvist løst ved at der blev skabt et fælles rum for læring og vidensdeling, eksemplificeret ved et ”stand-up-kvik-møde”<sup>1</sup>. (Ipsen 2001)

En række andre nyere studier peger ligeledes på, at vidensarbejdets organisationsformer og arbejdsforhold kan udgøre en potentiel risiko for stor arbejdsbelastning, stress, udbrændthed m.m. (Hvenegaard & Trolle 1996;Merllie & Paoli 2001;Stavroula, Griffiths, & Cox 2003;WHO 1999) Senest har en DJØF undersøgelse vist, at hver 10. af deres medlemmer er sygemeldt pga. stress og at 28 % er generet af stress i deres hverdag.(Djøf 2005b)

### **Afhandlingens problemstilling**

På baggrund af ovenstående står det klart, at vidensarbejdet er et arbejde i vækst. Samtidig tegner der sig også et billede af, at stress og dets konsekvenser er et omfattende og stigende samfundsmæssigt problem også i relation til højtuddannedes ellers dokumenterede gode vidensarbejde. Da årsager, sammenhænge og forebyggende håndteringsmuligheder af stress i vidensarbejdet ikke er tilstrækkelig belyst, er der derfor behov for at undersøge forskellige aspekter ved vidensarbejdet herunder stress i en vidensintensiv virksomhed. Formålet er at skaffe informationer og viden, der kan anvendes i udviklingen af vidensarbejdet samt forebyggende tiltag, som ledere og medarbejdere kan iværksætte for at forebygge arbejdsrelateret stress. I afhandlingen undersøges derfor følgende:

*Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder?*

---

<sup>1</sup> Et ”stand-up- kvik-møde” gik ud på, at alle medarbejderne i en afdeling ved deres freddags-morgen-møde hver især fik 1 minut til at fortælle om de erfaringer, de havde gjort sig i den uge, der var gået og som de vurderede kunne være af relevans for deres kolleger.

For at kunne besvare dette spørgsmål har jeg valgt at opdele besvarelsen i en teoretisk og empirisk besvarelse. I projektets Del II besvares først en serie arbejdsspørgsmål (se nedenfor) afledt af problemstillingen. Besvarelsene baseres på teorier indenfor Knowledge Management og Psykisk arbejdsmiljø, med fokus på stress. De fire arbejdsspørgsmål er:

1. Hvad kendetegner en vidensintensiv virksomhed og vidensarbejdet, dets ledelse og organisering i vidensintensive virksomheder?
2. Hvad kendetegner arbejdslivet og arbejdsmiljøarbejdet i vidensintensive virksomheder?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?
4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge belastninger i vidensarbejdet?

Med udgangspunkt i den manglende viden om den aktuelle problematik forventede jeg, at besvarelsen og analysen ville udmønte sig i nogle indikationer, men dog ikke fyldestgørende og anvendelige svar. Besvarelsen gav herefter anledning til udvikling af fem forskningsspørgsmål (kapitel 5) der skulle besvares på baggrund af indsamlede kvalitative data fra et multiple casestudie gennemført i en række vidensintensive virksomheder. Besvarelsen af disse fremgår af projektets Del IV. Formålet med den empiriske besvarelse er at få yderligere bidrag til et fyldestgørende svar på projektets overordnede problemstilling. Projektets tredje del (Del III) udgør den metodiske argumentation for denne struktur og en beskrivelse af forskningsdesignet.

Den teoretiske besvarelse af arbejdsspørgsmålene gav anledning til følgende forskningsspørgsmål:

1. Hvad kendetegner vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?
2. Hvad kendetegner arbejdsmiljøarbejdet i vidensintensive virksomheder?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og arbejdslivsproblematikker i vidensintensive virksomheder?
4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere i vidensintensive virksomheder for at adressere og håndtere problematikker der vedrører arbejdslivet?
5. Hvilke forhold skal man være opmærksom på i forbindelse med en organisatorisk forandring?

Grundlaget for disse spørgsmål redegøres der for i Kapitel 5 Teoretisk analyse og forskningsspørgsmål samt Kapitel 7 Forskningsdesign og aktiviteter. Besvarelsen af disse vil der blive redegjort for i afhandlingens teoretiske del samt i den empiriskbaserede analyse.

## **KAPITEL 2. PROJEKTETS AFGRÆNSNING**

Projektets overordnede problemstilling samt de identificerede arbejdsspørgsmål peger på to teoretiske kerneområder, der også udgør det teoretiske fundament for besvarelsen. De to områder er Knowledge Management litteratur med fokus på vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder og teorier omkring psykisk arbejdsmiljø og stress. I dette kapitel præsenteres derfor en afgrænsning af disse, hvorefter kapitlet afrundes med en oversigt over afhandlingens struktur.

### **Knowledge Management og vidensarbejde**

Ved årtusindskiftet arbejdede mere end 20 % af den danske arbejdsstyrke med viden i bred forstand i modsætning til tredive år tidligere hvor det kun var omkring en tiendedel. Skiftet har betydet, at viden og service er blevet centrale konkurrenceparametre i dansk erhvervsliv.

Virksomheder og organisationer, hvor værditilvæksten skabes af højtuddannede og, hvor viden er det primære aktiv, har fået betegnelsen ”vidensintensive virksomheder” eller vidensorganisationer. Der kan eksempelvis være tale om tænketanke, universiteter, advokatfirmaer, IT-virksomheder, innovativs virksomheder, biotech/medico- og konsulentvirksomheder for bare at nævne nogle. (Alvesson 1995a; Newell et al. 2002; Prusak 1997; Starbuck 1992)

I dette projekt fokuseres der på vidensintensive virksomheder, der er karakteriseret ved at:

- Produktionsprocessen har et immaterielt input **og** output. Det vil sige, at inputtet primært er båret af medarbejderne og deres kompetencer og erfaringer. Dermed sætter jeg fokus på virksomheder, der i Alvessons terminologi (1995b) kan karakteriseres som ”rene” (pure). Outputtet (ydelsen) kan være klientbaseret, problemløsningsorienteret og/eller output baseret.

Derudover er virksomhederne kendetegnet ved at:

- Det vidensprodukt, der udvikles er hovedsageligt baseret og produceret på baggrund af en kundens behov. Der er således ikke tale om stan-

dardproduktion, men om udvikling af løsninger der matcher den konkrete problemstilling.

- Virksomhederne er netværks- og projektor organiserede samt decentraliserede for at understøtte medarbejderne, så de bliver i stand til at anvende deres viden og erfaringer til at udvikle løsninger til komplekse problemstillinger og opgaver.
- Viden anvendes på eksisterende viden til udvikling og skabelse af ny viden. Det forudsætter en omfattende kommunikation vedrørende koordinering og problemløsning, hvilket gør vidensdeling og vidensledelse til en central aktivitet i arbejdet.
- Der er en høj følsomhed over for konjunkturerne på grund af det tætte forhold til og afhængighed af kunderne.

Denne afgrænsning har den praktiske konsekvens, at det empiriske datagrundlag for projektet udgøres af **konsulentvirksomheder** hovedsageligt i form af konsulentvirksomheder og med bidrag fra et par **rådgivende ingeniørvirksomheder**.

I Danmark har Erhvervsfremmestyrelsen lavet en generel beskrivelse af vidensarbejdet som et arbejde, hvor opgaverne typisk vedrører ledelsesudvikling, strategi, projektledelse, produktudvikling, rådgivning, analyser m.m. (Erhvervsfremmestyrelsen 1999) Men vidensarbejdets karakteristika og kompleksitet har også betydet et øget fokus på, hvordan dette kan organiseres og ledes. Dette er blandt andet kommet til udtryk i forskning og udvikling af en række begreber og teorier som eksempelvis "Den lærende organisation" og "Knowledge Management", hvor sidstnævnte er i fokus i nærværende afhandling. (Argyris & Schön 1996; Drucker 1969; Nonaka & Takeuchi 1995; Senge.P. 1999)

### **Psykisk arbejdsmiljø og stress**

Som tidligere nævnt er stress udråbt til at udgøre et stigende samfundsmæssigt og økonomisk problem også i relation til vidensarbejdet. Da fokus i projektet er på arbejdslivet i vidensarbejdet, og da det før omtalte case-studie (Ipsen 2001) indikerer, at forskellige problemer i vidensarbejdet har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og stress, er det naturligt at fokusere på netop disse forhold i projektet.

Psykosociale faktorer er et begreb, der i Skandinavien ifølge Agervold (1998) ofte anvendes synonymt med "det psykiske arbejdsmiljø". Begrebet,

mener han, er ikke klart defineret, men anvendes i det daglige til at beskrive den del af arbejdsmiljøet, der ikke omhandler det fysiske arbejdsmiljø. De psykosociale faktorer kan forstås som ”transaktionsresultatet” af et møde mellem et individ og et miljø karakteriseret ved arbejdets materielle/teknologiske sider og/eller tilrettelæggelse. Resultatet af et møde kan komme til udtryk som subjektive oplevelser, følelser, vurderinger etc. Derved får denne forståelse et psykologisk perspektiv, da det er individets subjektive fortolkning, der får betydning for, om ”et møde” opleves som negativt, positivt eller neutralt. (Agervold 1998)

Da mit fokus er på identifikation af arbejdsorganisatoriske muligheder i forebyggelsen af problemstillinger og belastninger i vidensarbejdet, får et afsæt i Agervolds forståelse den konkrete betydning, at jeg udelukkende forholder mig til individets oplevelser. Med hensyn til betydningen af arbejdets materielle sider og arbejdets tilrettelæggelse, fokuserer jeg kun på sidstnævnte, da vidensarbejdet er kendetegnet ved, at vidensproduktionen er tæt knyttet til det enkelte individ og, hvor de sociale relationer spiller en central rolle i arbejdet i modsætning til de fysiske faktorer som eksempelvis støjgener, ergonomi etc.

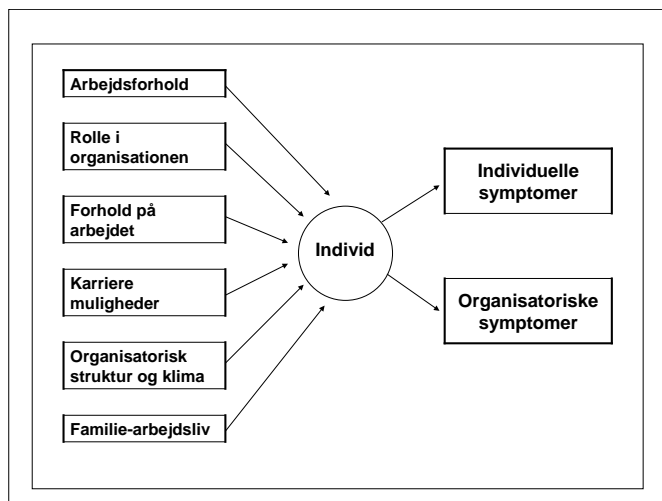
Jeg har derfor valgt at fokusere på vidensarbejdets tilrettelæggelse samt respondenternes egne oplevelser af deres arbejde. Jeg afgrænser mig således fra at analysere det konkrete samarbejde med kunden samt de konkrete psykiske konsekvenser af belastningerne i vidensarbejdet.

Når vi taler om, at ”vi føler os stressede”, er der tale om en subjektiv fortolkning som resultat af et møde mellem et individ og et givent miljø. I nogle tilfælde kan den oplevede stress føre til fysiologisk stress, der ytrer sig ved, at individet producerer målbare stresshormoner, der gør det parat til at øge en indsats uden at det selv registrerer det. (Statens Institut for Folkesundhed 2003)

Da min faglige baggrund hverken har et fysiologisk eller medicinsk afsæt, har jeg i den praktiske udformning af forskningsaktiviteterne valgt udelukkende at koncentrere mig om respondenternes subjektive oplevelse af deres arbejde og i givet fald arbejdsrelateret stress.

Som det fremgår af problemstillingen, ønsker jeg at undersøge, hvilke muligheder ledere og medarbejdere har for at forebygge belastninger i vidensarbejdet. En sådan undersøgelse forudsætter blandt andet en identifikation af vidensarbejdets arbejdsmiljømæssige problemstillinger. Cary L. Cooper, der er organisationspsykolog, er en af flere stressforskere, der har identificeret forskellige organisatoriske kilder til stress både i form af interne og eksterne for-

hold i arbejdet. Ydermere peger han på både organisatoriske og individuelle symptomer på stress og differentierer således konsekvenssiden.



**Figur 1. Organisatoriske kilder til stress.(Arnold, Cooper, & Robertson 1998)**

I modellen fremstår individet dog som et individ (objekt), der udsættes for en række organisatoriske forhold, der har forskellige konsekvenser. Det spiller herved en passiv rolle, i modsætning til en forståelse af individet som et subjekt, hvor det indgår aktivt i sin organisatoriske ramme. Sidstnævnte forståelse udgør en del af det værdisæt, som ligger til grund for projektet. (Se kapitel 6).

En af de faktorer, som Cooper angiver som en mulig årsag til stress, er forholdet mellem familie og arbejdsliv. Dette forhold er i disse år meget omdiskuteret og absolut en vigtig diskussion, men da jeg i projektet har fokus på den daglige ledelse af vidensarbejdet, betyder det, at jeg ikke forholder mig til netop dette forhold. Udover Coopers model har jeg også valgt at inddrage Arbejdsmiljøinstituttets ”De seks guldgruber” (Kristensen 2004a), der peger på centrale og nødvendige forhold, der vurderes at udgøre en forudsætning for et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø. Forholdene knytter sig til den subjektive oplevelse af arbejdet og er:

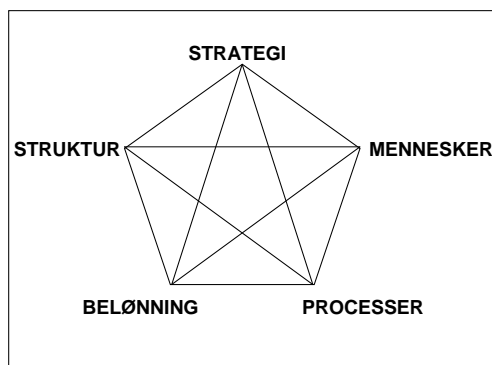
Indflydelse	Mening
Social støtte	Belønning
Krav	Forudsigelighed



En negation af ”De seks guldorn” kan omvendt også anvendes som en beskrivelse af forhold, der knytter sig til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Kombineres Coopers model med ”De 6 guldorn”, giver det et mere detaljeret billede af forhold, der vedrører individets psykiske arbejdsmiljø og mulige organisatoriske årsager hertil.

I relation til ledelse og organisering af vidensarbejdet betyder det, at man som leder og medarbejder skal være opmærksom på, at modellen kan anvendes på to måder. På den ene side peger den på, at arbejdet indeholder nogle grundlæggende forhold, der kan udgøre organisatoriske kilder til stress. På den anden side kan den dog også anvendes forebyggende, hvor modellerne repræsenterer en gruppe selvstændige organisatoriske handlemuligheder, som ledere og medarbejdere kan gøre brug af i forhold til at forebygge belastninger i vidensarbejdet.

Ifølge Galbraith (2002) baserer en virksomhed sine handlinger og design valg ud fra en arbejdsorganisatorisk referenceramme betegnet ”Star Model” eller ”Stjernemodellen”.



**Figur 2. Galbraiths "Stjerne-model" (Galbraith 2002)**

Referencerammen består af en serie designpolitikker, der kontrolleres af ledelsen, og som kan influere på medarbejdernes adfærd. Politikkerne falder i fem kategorier, strategi, struktur, processer, belønning og mennesker, der alle er indbyrdes afhængige. (Galbraith 2002). (Se figur ovenfor) Med afsæt i denne forståelse er virksomheds- og arbejdsrelaterede problemstillinger således grundlæggende forårsaget af det organisatoriske design.

### **Forebyggende arbejdsorganisatoriske muligheder**

Af afhandlingens problemstilling fremgår det ikke, hvem der er den egentlige problemejer. Dette er et bevidst valg, da det er min vurdering, at problematikken vedrører både ledere og medarbejdere, og at den forebyggende indsats også er relevant for begge parter. Da både ledere og medarbejdere indgår aktivt i den organisatoriske ramme, bærer begge parter en del af ansvaret for et godt psykisk arbejdsmiljø samt håndteringen af aktuelle problemstillinger.

Som vi så i det første kapitel, peger Cooper, Murphy m.fl. på, at en stress intervention kan have forskellige interventionsniveauer. Den individuelle indsats, som vi så beskrevet, repræsenterer en stressforanstaltning på tertiært niveau. Denne er karakteriseret ved forskellige behandlingsaktiviteter, hvor indsatsen rettes mod de ansattes adfærd og deres evner til at håndtere stress. Denne håndteringsstrategi er karakteristisk for de fleste virksomheders stressforanstaltninger. Der kan ifølge Murphy (1988) dog anlægges tre forskellige interventionsniveauer i forebyggelsen af arbejdsrelaterede stressproblemer, hvor der i den tertiære strategi ikke ændres ved de grundlæggende arbejdsorganisatoriske forhold, der kan være med til at forårsage problemet. Ønsker man at reducere ”stressorer” i arbejdet og dermed anlægge en forebyggende langsigtet strategi, som er temaet i projektets problemstilling, er der derimod tale om en primær interventionsstrategi, der typisk medfører arbejdsorganisatoriske ændringer. De tre interventionsniveauer og deres karakteristika uddybes nærmere i kapitel 4. (Cooper & Payne 1998; Kompier & Cooper 1999; Murphy 1988)

Ovenfor så vi, at de organisatoriske kilder til stress var influeret af nogle grundlæggende organisatoriske forhold udtrykt i Galbraiths organisatoriske designmodel. Ønsker man at reducere stressorer i arbejdet, skal indsatsen derfor rettes mod disse fem arbejdsorganisatoriske forhold. Kernen i den indsats er at anerkende forholdenes indbyrdes sammenhæng og dermed sammentænke dem i de konkrete ændringer. På grund af denne sammenvikling er organisatoriske ændringer dog samtidig svære at eksekvere. (Galbraith 2002)

I forbindelse med en organisatorisk forandring melder der sig hurtigt et spørgsmål om, hvilke forhold der har betydning for forandringsprocessen. Der indgår ikke konkrete interventionsforsøg i projektet, selvom det oprindeligt var planen. Dette fravalg skyldes kompleksiteten og omfanget af en sådan forandring, hvor målet skulle være indlejring af ændringerne i de daglige arbejdsprocedurer og rutiner vidensarbejdet. I Argyris og Schöns terminologi forstået som ”theory in use”. (Argyris & Schön 1996) Det er således et spørgsmål om ressourcer.

Som alternativ blev en kollektiv refleksion etableret samt en analyse af, hvilke forhold man som leder og medarbejder skal være opmærksom på i forbindelse med implementeringen af en konkret stressintervention. Denne del af projektet vil blive baseret på teorier fra den omfattende litteratur om forandringsledelse med fokus på Kotters ”otte-trins model” (Kotter 1999) suppleret med relevante teorier inden for organisatoriske læring, politiske processer m.m. (Argyris & Schön 1996;Collins 1998;Cummings & Worley 2001;Dawson 1994;Kotter 1999)

### **Afhandlingens struktur**

Jeg har valgt at strukturere afhandlingen som beskrevet nedenfor ud fra et ønske om at give et logisk og klart billede af mine resultater, analyser og konklusioner. Afhandlingen indledes med **Del I – ”Dit arbejdsliv – Hvis ansvar?”** hvor baggrunden for projektet samt problemstillingen præsenteres i Kapitel 1. Herefter følger i nærværende kapitel en teoretisk og empirisk afgrænsning i forhold til projektets problemstilling. Del I afsluttes med en plan for afhandlingens struktur. I **Del II – To teoretiske områder** sættes der fokus på de gængse teoretiske forståelser, der er blevet fremført omkring ledelse af vidensarbejdet samt forståelse af arbejdspsykologi og organisatorisk stress i kapitlerne ”Vidensarbejdet” (Kapitel 3) og ”Psykisk arbejdsmiljø og stress” (Kapitel 4). Disse udgør tilsammen den teoretiske ramme for besvarelsen af arbejds-spørgsmålene. (Kapitel 5) Da teorierne ikke tilvejebringer tilstrækkelig med information til at kunne give et fyldestgørende svar på arbejds-spørgsmålene og dermed ej heller på problemstillingen, giver det anledning til udviklingen af en række forskningsspørgsmål, der søges besvaret ved hjælp af kvalitative studier i en række vidensintensive virksomheder. Formålet med **Del III – Metoder og Forskningsdesign** er at sikre transparens i forskningsprocessen. I Kapitel 6 præsenteres således den videnskabsteoretiske placering af det kvalitative forskningsprojekt samt valg af metodik efterfulgt af kapitel 7, der er en beskrivelse af afhandlingens konkrete forskningsdesign og de respektive forskningsaktiviteter. I **Del IV – ”Dit Arbejdsliv – Dit ansvar!”** fremstilles resultaterne af de empiriske forskningsaktiviteter, hvor den første aktivitet er et analytisk deskriptivt multiple casestudie af fem vidensintensive virksomheder. Med basis i de kvalitative interviews gennemført med personalechefer, afdelingsledere, projektledere og medarbejdere m.fl. kortlægges karakteristika ved vidensarbejdet, arbejdslivet som vidensarbejder samt håndtering af problemer i arbejdslivet (Kapitel 8) I kapitel 9 undersøges hvilke forhold i viden-

sarbejdets organisatoriske design, der forårsager disse problemer. Analyserne i kapitel 8 og 9 giver anledning til besvarelsen af de første tre forsknings-spørgsmål.

Beskrivelserne og analyserne udgør afsættet for den efterfølgende forskningsaktivitet i form af en workshop. Der blev således etableret en kollektiv refleksion over et narrativ (udviklet på baggrund af resultaterne i kapitel 8) i samarbejde med forskellige ledere med henblik på at generalisere konklusionerne samt identificere nogle anbefalinger med et organisatorisk forebyggende sigte. Udfaldet af denne workshop beskrives i kapitel 10. Workshopen og analysen udgør grundlaget for besvarelsen af især det fjerde forsknings-spørgsmål. Afslutningen på Del IV består af en diskussion af anbefalingernes realiserbarhed med udgangspunkt i teorier om forandringsledelse (Kapitel 11). I afhandlingen sidste del - **Del V – Konklusion og Perspektivering** præsenteres konklusionen på projektet i kapitel 12 samt de virksomhedsrelaterede- og forskningsmæssige perspektiver i kapitel 13. Ønsker man udelukkende at læse de kapitler, der vedrører projektets resultater og analyser, anbefales det at læse kapitel 5 samt kapitel 8 til 12.

## **DEL II. TO TEORETISKE OMRÅDER**

I denne del præsenteres to teoretiske områder ”Vidensarbejdet” og ”Psyisk arbejdsmiljø og stress”. I kapitel 3 præsenteres således en række forståelser og teorier om vidensarbejdet og vidensintensive virksomheder. Da vi har set, at de arbejdsmiljømæssige problemstillinger knyttet til vidensarbejdet typisk er af psykisk karakter, er kapitel 4 en beskrivelse af teorier om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress. Kapitlerne danner grundlaget for besvarelse af arbejdsspørgsmålene samt udledning af supplerende forskningsspørgsmål. Dette redegøres der for i kapitel 5.

### **KAPITEL 3. VIDENSARBEJDETS KARAKTERISTIKA**

I udviklingen forståelsen af vidensledelse (knowledge management) har en række teoretikere og praktikere præsenteret og redegjort for deres forståelser, og på baggrund af disse er ”state-of-the-art” forsøgt identificeret i flere tværgående studier. (Christensen 2002;Scarbrough, Swan, & Preston 1999)

Formålet med dette kapitel er ikke at gengive deres arbejde, men derimod at redegøre for de organisatoriske rammer for vidensarbejdet baseret på forskellige knowledge management forståelser og teorier. Vi vil først se på baggrunden for vidensarbejdet i form af vidensamfundets udvikling, hvad der karakteriserer en vidensintensiv virksomhed og vidensarbejdet samt, hvordan viden kan forstås. Endelig vil vi se på nogle bud på vidensarbejdets mulige betydning for arbejdslivet i det vidensintensive arbejde.

Viden er i de senere år blevet udråbt til at være nøglen til en moderne virksomheds plads på morgendagens marked. Dette har betydet en ny dagsorden for danske virksomheders kontekst og for den daglige organisering og ledelse af arbejdet. I slutningen af 1960’erne peger Peter Drucker på, at en ny klasse af eksperter er under udvikling og at der vil ske en ændring i den måde man strukturerer arbejdet på. I USA og Vesteuropa vil man således ændre sig fra at have en ”Industriøkonomi” til en ”Vidensøkonomi”, idet viden vil blive et centralt område i det post-industrielle samfund. Ændringen vil bestå i at, hvor man tidligere anvendte viden på værktøjer, processer og produkter, og senere på menneskers arbejde, eksempelvis analyser af arbejdet, så vil produktiviteten i det post-industrielle samfund – eller videnssamfundet – i stigende grad være afhængig af, at viden bliver anvendt på viden med det mål at udvikle og anvende ny viden. (Bell 1973;Drucker 1969)

Lignende budskaber og bidrag er senere blevet præsenteret af blandt andet Bell, Gibbons og Castells. Fælles for disse udmeldinger er en tese om, at der vil ske et fald i manuelt arbejde ("blue-collar-work"), et opgør med Taylors "One-best-way", da man erkender at Scientific Management principperne ignorerer meget af den viden, der er knyttet til medarbejderne samt en stigning i vidensarbejdet på tværs af erhverv. (Bell 1973;Castells 2000;Gibbons.M.et al. 1994;Taylor 1972) Castells beskriver ændringen således:

*What characterizes the current technological revolution is not the centrality of knowledge and information, but the application of such knowledge and information to knowledge generation and information processing/communication devices, in a cumulative feedback loop between innovation and the uses of innovation. ...For the first time in history, the human mind is a direct productive force, not just a decisive element of the production system .(Castells 2000)(p.31)*

En årsag til denne forandring er, at forskellige teknologier er blevet i stand til at overtage en stor del af det traditionelle, manuelle arbejde. En anden er, at der har været en konvergens af computer- og kommunikationsteknologi, og endelige har befolkningerne i de vestlige lande opbygget et solidt uddannelsesniveau.(Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002) Ændringen består dog ikke kun i en stigende anvendelse af viden, men også om den måde som viden produceres på, hvor viden anvendes på viden for at skabe ny viden, som Castells (2000) peger på ovenfor.

I denne proces er vidensarbejdernes bidrag og rolle essentiel, da specialisternes viden og kompetencer samt ledelsen af disse bidrager til vedvarende konkurrencefordele frem for materielle ressourcer, der er tilgængelige for alle uden for virksomheden. Derved er vækstskabelse blevet mindre afhængig af bureaukratisk kontrol af ressourcer. (Blackler 1995;Castells 2000;Drucker 1969;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

I takt med disse ændringer vælger mange virksomheder at decentralisere. Formålet med denne organisatoriske ændring er at styrke medarbejderne ved at give dem en større grad af frihed og ansvar til at træffe de nødvendige beslutninger i deres arbejde med komplekse problemstillinger og opgaver. Derved bevæger virksomhederne sig væk fra de traditionelle strukturer, de klassiske bureaukratier med definerede roller, afgrænsede og simple opgaver etc. i retning af netværks- og projektorganisering med fladere, decentraliserede strukturer og mere fleksible, flydende, netværksintegrerede processer. (Bason, Csonka, & Ejler 2003;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

I dag, ca. et halvt århundrede efter Druckers udtalelser, er det tydeligt, at udviklingen også har sat sit præg på de danske arbejdsmarkedsforhold i form af en ændret fordeling af arbejdsstyrken, hvor færre er beskæftiget i industri og landbrug og flere og flere inden for servicefaget og vidensarbejdet.

Efter denne korte beskrivelse af udviklingen af vidensamfundet vil vi i det kommende afsnit se på, hvad der kendetegner en virksomhed, der arbejder med viden – også betegnet en vidensintensiv virksomhed.

### **Den vidensintensive virksomhed**

En vidensintensiv virksomhed dækker i teori og praksis over en række forskellige forståelser og kan således betragtes som en paraplybetegnelse. I det følgende vil vi se nærmere på nogle af disse teorier samt, hvilke faktorer man kan differentiere en vidensintensiv virksomhed ud fra. Afsnittet afsluttes med en teoretisk afgrænsning af den forståelse, der ligger til grund for projektet og udvælgelsen af case virksomhederne.

*“Firms describing themselves as ”in the knowledge business” range from BP which drills for oil to Senco, which makes nails.”*

Dette citat af Prusak illustrerer det spænd af de forskellige opfattelser, der er af en vidensintensiv virksomhed (Prusak 1997). Med afsæt i en række forskellige teorier, peger Alvesson på en række forskellige forhold, der på forskellig vis kendetegner en vidensintensiv virksomhed:

- Produktionen er ikke standardiseret og har fokus på problemløsning.
- Der er kreativitet hos de ansatte og i det organisatoriske miljø.
- Der er stor afhængighed af individer (”brainpower”) og mindre af kapital samt en høj grad af indbyrdes uafhængighed hos de ansatte. Afhængigheden betyder en stor sårbarhed ved personaleafgang
- Medarbejderne har et højt uddannelsesniveau, der anvender intellektuelle og symbolske kompetencer i vidensarbejdet samt en høj grad af professionalisme blandt de ansatte.
- Høj grad af autonomi og nedprioritering af det organisatoriske hierarki, hvilket giver en magt asymmetri.
- Behov for omfattende kommunikation vedrørende koordinering og problemløsning. (Alvesson 1995b)(p.6) (Alvesson 2004)

Alvessons liste af karakteristika ved en vidensintensiv virksomhed peger på en række særlige forhold i form af vidensarbejdets karakter samt, hvordan det ledes og organiseres. Inden vi i de kommende afsnit vil se nærmere på disse forhold, vil jeg i det følgende yderligere afgrænse forståelsen af den vidensintensive virksomhed.

### *Immaterielt input*

En anden forståelse tager afsæt i den kapitalform, der er dominerende i virksomheden. Hvis der er tale om "human capital", hvor viden er af større betydning end andre produktions input, så betragtes virksomheden som vidensintensiv. (Starbuck 1992). Herefter kan man yderligere skelne mellem to grupper (Alvesson 1995b):

- De "rene" vidensintensive virksomheder (pure)
- De "højteknologiske" (High-tech)

For begge grupper gælder det, at det er helt centralt at have højtuddannede medarbejdere med erfaringer. Forskellen består i, at de "*højteknologiske*" virksomheder har viden og innovation indlejret i produkter og teknologi, der transmitterer og indarbejder den viden, der arbejdes med. Eksempler på denne type virksomhed er medicinalbranchen, olieudvindings og bilindustrien m.m.

I de "*rene*" virksomheder derimod er individer de primære bærere af viden. Det vil sige viden er primært immateriel. Derudover er der den del af organisationens viden, der er delvist institutionaliseret og lokaliseret på organisatorisk niveau i form af kollektive referencerammer, systematiserede arbejdsmetoder, manualer etc. Et eksempel på denne type virksomhed er konsulentvirksomheden. (Alvesson 1995b)

I bogen "Managing Knowledge" af Krogh og Roos forholder forfatterne sig til nogle konkrete forhold i produktionsprocessen og i mindre grad til, hvem eller hvad der er bærer af viden (human capital), når de beskriver en vidensintensiv virksomhed. Viden er i deres forståelse konkurrenceparameteren, og derved får vidensdeling og vidensoverførsel en afgørende betydning for vidensproduktionen. (Krogh & Roos 1996)

### *Immaterielt output*

Både Alvessons og Starbucks forståelser af viden er karakteriseret ved, at den er immateriel, når de taler om input til produktionsprocessen. Output derimod er, som Alvesson angiver, henholdsvis materielt i de højteknologiske virksomheder og immaterielt i de "rene" virksomheder. Den immaterielle viden, som en kunde køber, kan efterfølgende dog omsættes til værdifuld viden enten



i form af materiel eller anden immateriel viden. (Alvesson 1995a;Alvesson 2004;Clark & Salaman 1996;Starbuck 1992)

Det immaterielle output kan yderligere differentieres ved at se på variationer i ydelsens karakter. Det har givet anledning til en mere detaljeret model for klassificering af vidensintensive virksomheder, hvor parametrene er virksomhedens strategiske fokus og ressourcebase set i forhold til outputtet (ydelsen). På denne baggrund har Løwendahl identificeret tre typer af vidensintensive virksomheder. (Se Tabel 1)

	<b>STRATEGISK FOKUS</b>	<b>RESSOURCER</b>	<b>TYPER AF VIRKSOMHEDER</b>
<b>KLIENT-BASERET</b>	Klient relationer	Individuelt kontrolleret	Advokat og revisionskontorer
<b>PROBLEMLØSNING</b>	Kreativ problemløsning og innovation	Team-baseret	Reklamebureauer, softwareudvikling
<b>OUT-PUT BASERET</b>	Tilpasning af eksisterende løsninger	Kontrolleret af organisationen	Store konsulenthuse

**Tabel 1. Tre typer af vidensintensive virksomheder.**

(Løwendahl, 1997 i (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Modellen illustrerer en kobling mellem en ydelse og en virksomhedstype. Da modellen giver en god beskrivelse af de forskellige ydelser og deres sammenhænge, har jeg i det følgende valgt at arbejde videre med denne differentiering, uden dog at knytte den særskilt til én type virksomhed. Det skyldes, at billedet er mere nuanceret, og at en virksomhed eksempelvis godt kan tilbyde flere former for løsninger og derved koble ydelserne.

I sin model forholder Løwendahl sig heller ikke eksplicit til det marked, som de tre typer af virksomheder opererer i. Markedet og dets roller er centralt i forståelsen af de vidensintensive virksomheder, da afhængigheden og demed sensitiviteten over for markedet varierer i de tre typer virksomheder. (Alvesson 2004;Clark & Salaman 1996)

Da både det teoretiske og empiriske spænd i forståelsen af en vidensintensiv virksomhed, er stort, har jeg valgt at afgrænse mit fokus i projektet. Med afsæt i de overfor beskrevne forhold, har jeg valgt at fokusere på vidensintensive virksomheder, hvor det primære kendetegn er at:

- Produktionsprocessen har et immaterielt input **og** output. Det vil sige, at inputtet primært er båret af medarbejdernes kompetencer og erfaringer. Dermed sætter jeg fokus på virksomheder, der i Alvessons (1995b) terminologi kan karakteriseres som "rene" (pure). Outputtet (ydelsen) kan være klient baseret, problemløsningsorienteret og/eller output baseret.

Derudover er virksomhederne kendetegnet ved at:

- Det vidensprodukt, der udvikles er hovedsageligt baseret og produceret på baggrund af en kundens behov. Der er således ikke tale om standardproduktion, men om udvikling af løsninger der matcher den konkrete problemstilling.
- Virksomhederne er netværks- og projektorganiserede samt decentraliserede for at understøtte medarbejderne, så de bliver i stand til at anvende deres viden og erfaringer til at udvikle løsninger til komplekse problemstillinger og opgaver.
- Viden anvendes på eksisterende viden til udvikling og skabelse af ny viden. Det forudsætter en omfattende kommunikation vedrørende koordinering og problemløsning, hvilket gør vidensdeling og vidensledelse til centrale aktiviteter i arbejdet.
- Der er en høj følsomhed over for konjunkturerne på grund af det tætte forhold til og afhængighed af kunderne.

Den praktiske konsekvens af denne afgrænsning er, at følgende virksomheder udgør det empiriske grundlag for projektet og analysen:

- Konsulentvirksomheder (General Management)
- Rådgivende ingeniørvirksomheder.

Dette valg betyder samtidig, at jeg ikke undersøger vidensarbejdet i eksempelvis tænketanke, universiteter, advokatfirmaer, IT-virksomheder, biotech virksomheder osv., da deres output enten har en materiel karakter, deres viden er knyttet til højteknologi, fokus er på egen produktion frem for aftagernes og/eller, at de er mindre følsomme over konjunkturer.

I det følgende vil vi se nærmere på, hvordan man kan forstå viden samt hvilken organisatorisk betydning det kan have i en videnintensiv virksomhed.

## Vidensforståelser og arbejdets organisering

Flere teoretikere har peget på, at valg af vidensledelse defineres ud fra virksomhedens vidensforståelse (Christensen 2002; Hansen, Nohria, & Tierney 1999). Vi vil derfor se på tre forskellige forståelser af viden og deres konkrete betydning for vidensarbejdets organisering og ledelse. I beskrivelsen af disse tre har jeg som præsentationsteknisk ramme valgt at anvende Newell m.fl. to perspektiver på viden, *strukturel* og *relationel viden*. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Indenfor det *strukturelle perspektiv*, forstås viden som en adskilt, objektiv, i overvejende grad kognitiv eksistens. Den findes i to former: tavs (know-how) og eksplicit (kan kodificeres og kommunikeres til andre), og disse er ifølge nogle forfattere indbyrdes forordnet og ikke fuldstændig adskilt. Det *relationelle/proces perspektiv* på viden har fokus på processer eller ”practices of knowing” og betoner, at viden er socialt konstrueret. I praksis vil det sige, at viden er uløseligt forbundet med sociale strukturer og indlejret i praksis. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

### *En strukturel forståelse af viden – Blacklers fem vidensformer*

Frank Blacklers forståelse repræsenterer en strukturel forståelse af viden. Med udgangspunkt i en række ”organizational learning”s teorier har han identificeret fem forståelser af viden, der eksisterer på et individuelt eller kollektivt plan i en organisation. At der er fem vidensformer, illustrerer ifølge Blackler den kompleksitet, som en organisation må have for øje, når den diskuterer viden. De enkelte vidensformer kan således ikke betragtes isoleret, men har derimod et indbyrdes forhold. De fem vidensformer han har identificeret er:

*Embrained.* Denne viden er afhængig af færdighed og evner (”Viden om”).

*Embodied.* Denne viden er handlingsorienteret, delvis eksplicit, delvis implicit (Viden på baggrund af ”hands-on”)

*Encultured.* Denne viden er afhængig af sproget, da det er igennem diskussionen og fortællinger, at denne form for viden opstår.

*Embedded viden* residerer i systemiske rutiner, som teknologier, roller, formelle procedurer m.m.

*Encoded viden* er information overbragt af tegn og symboler, som bøger, praksis kodeks, elektronisk lagret information. (Blackler 1995)

Ifølge Blacker dominerer forskellige vidensformer i forskellige typer af organisationer. Disse er defineret ud fra, hvilken viden organisationen er afhængig

af sammenholdt med organisationens fokus på problemer (kendte eller ukendte/nye problemer) samt, hvem der bidrager (individet eller kollektivet). På denne baggrund har Blackler identificeret fire typer af organisationer. (Se Tabel 2)

	<b>Fokus på kendte problemer</b>	<b>Fokus på ukendte problemer</b>
<b>VÆGT PÅ KOLLEKTIV INDSATS</b>	Videns-rutinerede organisationer: Vægt på viden indlejret i teknologier, regler og procedurer. (Encoded & Embedded)  Eksempel: Maskin-bureaukratiet (fabrik)	Kommunikations-intensive organisationer: Vægt på kulturel viden og kollektiv forståelse (Encultured)  Eksempel: Adhocratiet (innovations medieret produktion)
<b>VÆGT PÅ NØGLE INDIVIDERS BIDRAG</b>	Ekspert-afhængige organisationer: Vægt på "embodied" kompetencer hos nøglemedarbejdere  Eksempel: Fagbureaukratiet (hospital)	Symbolsk-analytisk-afhængig organisation: Vægt på evner hos nøglemedarbejdere. Embrained viden  Eksempel: vidensintensiv virksomhed (Software konsulentvirksomhed)

**Tabel 2. Organisationer og videnstyper. (Blackler 1995)**

Af tabellen ses det, at den dominerende viden i en organisation spiller en væsentlig rolle i den daglige ledelse og aktuelle problemstillinger. Et eksempel på det er det klassiske maskinbureaukrati, der blandt andet er karakteriseret ved standardisering af arbejdsprocesser, definerede roller, afgrænsede og simple opgaver m.m. Ud fra modellens kriterier vil man karakterisere det som at have fokus på kendte problemer og en kollektiv indsats. Det betyder, ifølge Blackler, at der er tale om en virksomhed, der har hovedvægt på en encoded og /eller embedded vidensforståelse, der kommer til udtryk i form af viden, der overbringes i form bøger, praksis kodeks, elektronisk lagret information, teknologier, roller og/eller formelle procedurer m.m.

På baggrund af Blacklers identifikation af de fem vidensbaser og koblingen til forskellige organisationsformer kan jeg konstatere, at de virksomheder, der sættes fokus på i nærværende projekt, hovedsageligt er afhængige af "encultured" og "embrained" viden. Det skyldes, at vidensproduktionen, som vi så ovenfor, ikke er standardiseret og har fokus på kundernes specifikke problemstillinger, hvorved problemerne kan karakteriseres som "ukendte". Indsatsen er især afhængig af individet og til en vis grad også af kollektivet, idet

vidensproduktionen forudsætter kommunikation vedrørende koordinering og problemløsning eksempelvis i et projektteam. Derved lægges der også vægt på den kulturelle viden. De andre vidensformer spiller, som Blackler påpeger, også en rolle, men er dog af mindre betydning i forhold til de to nævnte.

Vi har nu set eksempler på, at den konkrete vidensforståelse også har betydning for organiseringen af arbejdet. I udviklingen af forståelsen af Knowledge Management og vidensarbejdet har især encoded viden spillet en stor rolle. Udviklingen af den første generation af Knowledge Management systemer i form af kodificeringsstrategi er i dag klassiske eksempler på IT-understøttede vidensdelingssystemer. Formålet med disse systemer har været og er at sikre en kollektiv opsamling og dokumentation af medarbejdernes viden for derved at skabe en fælles vidensbase og undgå gentagelse af fejl etc. (Blackler 1995; Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

### *En ”kombineret” vidensforståelse - Nonaka og Takeuchi’s SECI-model*

En teori, der har haft et særligt fokus på den individbåret kodificérbare viden, er Nonaka og Takeuchi’s tanker om eksplicit og tavs viden samt vidensdelingsprocessen, også kendt som SECI-modellen. (Nonaka & Takeuchi 1995) I deres forståelse opereres med to komplementære og essentielle former for viden. I tråd med det strukturelle perspektiv forstår de den eksplicitte viden som objektiv og kodificérbare. Den kan udtrykkes i et formelt og systematisk sprog og kan deles med andre i form af data, formularer, manualer etc. Den eksplicitte viden er endvidere kendetegnet ved, at den også kan deles uden personkontakt. Det er især denne del der har været udgangspunktet for udviklingen af IT-understøttede vidensopsamlings og – delingssystemer.

Tavs viden er personlig og subjektiv, kontekst-specifik og er derfor svær at kommunikere til andre, da den forudsætter en forarbejdning. Den er endvidere svær at formalisere. Den har rod i handlinger, procedurer, opgaver, rutiner, idealer, værdier og følelser. Eksempler på tavs viden kan være, intuition, indsigt og fornemmelser, en forståelse der har afsæt i Polanyis forståelse af tavs viden. (Nonaka & Takeuchi 1995) Da deres forståelser spænder over både tavs og eksplicit viden, relationer og strukturer etc. kan Nonaka og Takeuchi’s forståelse placeres et sted mellem det strukturelle og relationelle perspektiv.

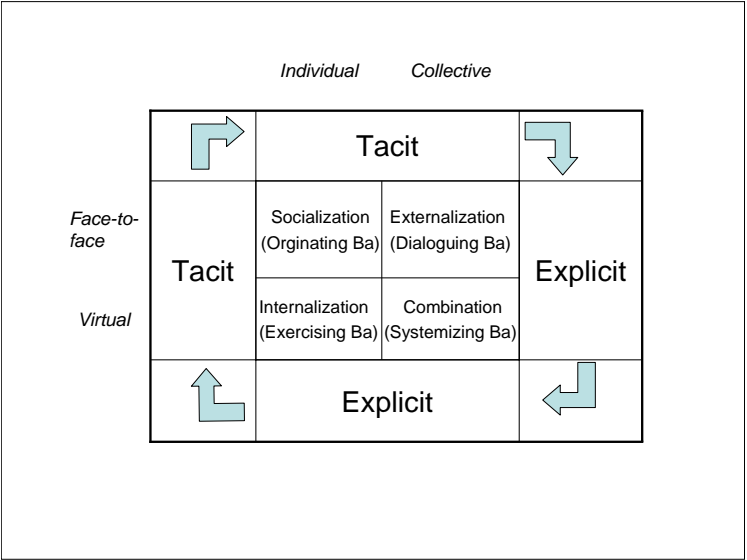
Deres vidensforståelse og betydning for videnskabelse og – deling er omset til SECI-modellen (se nedenfor). Denne model demonstrerer hvordan viden skabes og deles mellem individet og kollektivet og således kan ændre form fra tavs til eksplicit. Modellen er i de senere år blevet kritiseret for at væ-

re for strukturel og se viden som en proces, sådan som Polanyi oprindelig beskrev viden i form af "knowing". (Gourlay 2004)

På trods af denne kritik har jeg dog valgt kort at skitsere modellen, da den har været et centralt bidrag til Knowledge Management litteraturen. Samtidig er det min vurdering, at den har nogle interessante pointer omkring de organisatoriske rammer for vidensarbejdet og produktionsprocesserne. (Gourlay 2004;Nonaka & Takeuchi 1995;Nonaka, Toyama, & Konno 2002;Wilson 2002)

Ifølge modellen skabes viden i en kontinuerlig spiral via interaktioner. I denne deles viden mellem individer og deres omkringliggende miljø, og det er via medarbejderes og lederes engagement at der udvikles kontinuerlige teknologiske forbedringer. Målet er at gøre al viden i en virksomhed tilgængelig, og i den proces følger også at den tavse viden i en organisation gøres eksplicit, så at den kan komme resten af organisationen til gavn. I processen indgår tre elementer der interagerer: *SECI processen* hvor tavs viden omdannes til eksplicit viden, *Ba* der udgør konteksten for processen eksempelvis de organisatoriske rammer for videnskabelsesprocessen og som det sidste element *fire vidensaktiver*, der udgør basis for processen.(Gourlay 2004;Nonaka & Takeuchi 1995;Nonaka, Toyama, & Konno 2002;Wilson 2002)

Omdannelsesprocessen af tavs til eksplicit viden osv. gennemløber fire forskellige processer betegnet "Socialisering", "Eksternalisering", "Kombinering" and "Internalisering". I hver proces konverteres viden fra individuel til kollektiv eller omvendt og fra tavs til eksplicit viden.



**Figur 3. SECI- modellen.(Nonaka & Takeuchi 1995)**

”Ba” som begreb betegner de organisatoriske forhold, der danner rammen for interaktionen. Hver proces i SECI-modellen har således sin egen Ba. Det vil eksempelvis sige, at når tavs viden gøres eksplicit, sker der en eksternalisering af viden og den organisatoriske ramme for denne proces er dialog. (Se figur) Mediet for interaktionen kan enten være virtuelt eller face-to-face, og formen individuel eller kollektiv. Det sidste forhold i modellen er virksomhedens fire vidensaktiver. Der er her tale om virksomhedsspecifikke ressourcer, som er uundværlige for værdiskabelsen i virksomheden, og som udgør de input, output og styrende faktorer i processen. De fire aktiver falder inden for følgende kategorier (Nonaka, Toyama, & Konno 2002):

- Erfaringsmæssige ressourcer (Experiential)
- Konceptuelle ressourcer (Conceptual)
- Systemiske ressourcer (Systemic)
- Rutine (Routine)

Min vurdering af Nonaka og Takeuchis forståelse af viden og deres model for vidensskabelse er, at de især tillægger ”encoded” viden en stor betydning i ønsket om at gøre den individuelle tavse viden, i Blacklers terminologi ”embrained” viden, til eksplicit og kollektiv viden. Anlægger man Blackers synspunkt omkring en sammenhæng mellem vidensforståelser og organisationsformer, ses det, at ”encoded” viden især spiller en rolle i de virksomheder, hvor viden er indlejret i teknologier, regler, procedurer m.m. eksemplificeret ved maskinbureaukratiet.

I de ”rene” vidensintensive virksomheder, som der sættes fokus på i projektet, vil en del af organisations viden også være lokaliseret i systematiserede rammer (Alvesson 1995b). Hovedvægten vil dog være på personbåret viden og ikke på ”encoded” viden. Det betyder, at jeg ikke tillægger Nonaka og Takeuchi’s strukturelle forståelse af viden og SECI-processen som videnskabelsesproces nogen særlig betydning i analysen af vidensarbejdet.

Omvendt forholder det sig med deres forståelse af den organisatoriske ramme for vidensdeling, betegnet ”Ba”. Denne forståelse finder jeg interessant at arbejde videre med, da det giver en mere detaljeret forståelse af sammenhængen mellem forståelsen af viden og organiseringen af vidensarbejdet, som virksomhed, men også som organisatorisk ramme for det daglige arbejde hvori vidensdeling indgår som en central proces.

Vi har nu set to eksempler på forskellige vidensforståelser, henholdsvis en kombineret og en "ren" strukturalistisk vidensforståelse. I det følgende afsnit præsenteres derfor en tredje forståelse af viden, der har et relationelt afsæt.

*En relationel forståelse af viden – Spenders fire former for viden*

J.C. Spender forstår viden som en praksis eller det "at vide". Det vil sige, at der er tale om en proces, hvori konteksten har betydning. Ved at skelne mellem bæreren af viden (individet vs. sociale) og tilstanden af viden (eksplicit vs. implicit) identificerer han fire former for viden, der alle interagerer og skabes i en organisation. (Se tabel nedenfor) (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002; Spender 1996)

<div style="text-align: center;"> <b>Tilstand</b>  <b>BÆRER AF VIDEN</b> </div>	<b>EksPLICIT</b>	<b>Implicit</b>
	Bevidst viden	Automatisk viden
<b>INDIVIDUEL</b>		
<b>SOCIAL</b>	Objektiveret viden	Kollektiv viden

**Tabel 3. Fire former for viden. (Spender 1996)**

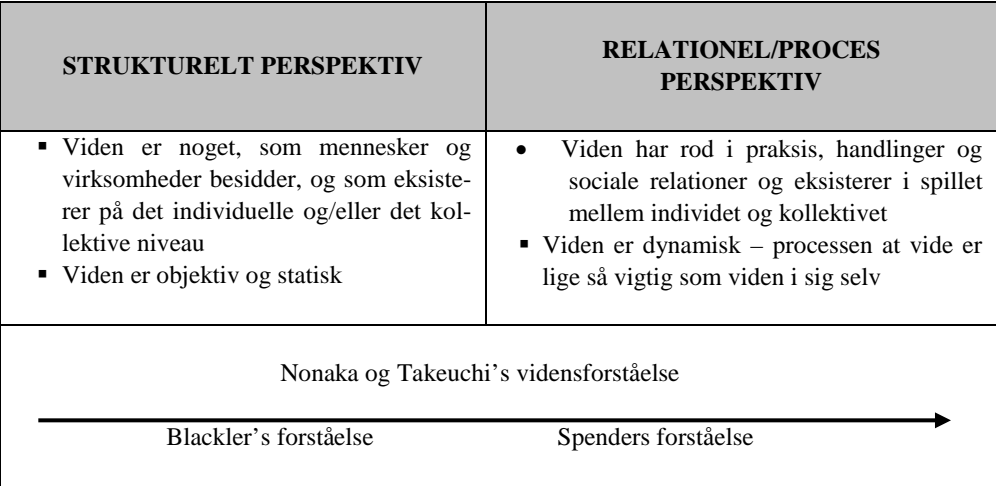
Spenders opfattelse af den viden, der er individuel og implicit viden (automatisk viden) kan sidestilles med Polanyi's forståelse af "knowing", der ikke kan artikuleres eller kodificeres. Spender mener dog, at den automatiske viden eller tavse, om man vil, eksisterer som bevidste erfaringer og handlinger, hvor Polanyi mener, at selv ejerens bevidsthed ikke er klar over, hvilken tavs viden (tacit knowing) personen besidder. (Spender 1996) I modsætning hertil står Nonaka og Takeuchi forståelse, da de mener, at den tavse viden kan gøres eksplicit under de rette organisatoriske omstændigheder ("Ba"). (Nonaka & Takeuchi 1995)

På grund kundernes og medarbejdernes centrale rolle i vidensarbejdet, ændres konteksten for arbejdet sig løbende afhængig af mængden af kunder, deres krav og problemstillinger. Disse forhold har ifølge Spender indflydelse på vidensproduktionsprocessen. Udvikling af ny viden, forudsætter ifølge Alvesson (2004) omfattende kommunikation vedr. koordinering og problemløsning, og derved får relationerne i produktionsprocessen også en central betydning. Disse forhold omkring vidensarbejdet nødvendiggør en anerkendelse af



også denne forståelse frem for den strukturelle, der har en tendens til at forstå viden som objektiv og uden kontekst.

Betragter man det strukturelle og det processuelle perspektiv som to ender af et kontinuum, indplacerer de beskrevne forståelser af viden sig som illustreret i nedenstående figur. (Se figur 5)



**Figur 4. Oversigt over indbyrdes placering af tre vidensforståelser**

Vi har nu set flere eksempler på, hvordan viden kan forstås samt hvilken strategisk og organisatorisk betydning, forskellige forståelser af viden hævdes at have for vidensarbejdet og vidensproduktionen. Det står for det første klart, at de mange forskellige opfattelser af viden nødvendiggør en afklaring af virksomhedens og ledelsens opfattelse af viden. For det andet er det blevet tydeligt, at de forskellige former for viden, der også eksisterer parallelt, afføder en stigende kompleksitet i forbindelse med organisering af vidensarbejdet. Er man som virksomhed således ikke bevidst om den betydning og har afklaret sin opfattelse af viden, kan det betyde udvikling af organisatoriske rammer for arbejdet, eksempelvis i form af ”Ba” der ikke matcher de konkrete behov.

Endelig har der i KM – teorierne været en tendens til at anlægge en strukturel forståelse at viden og underkende betydningen af den relationelle tilgang til viden og det ”at vide” i et forsøg på at gøre viden eksplicit og kodificerbar. Formålet med denne tilgang har været, at gøre virksomhedens viden anvendelig for alle og derved bidrage til virksomhedens konkurrencefordele og gøre virksomheden mindre sårbar i forbindelse med personaleafgang.

Da fokus i projektet er på den immaterielle viden, der knytter sig til de personer og netværk, der udgør produktionsapparatet, anlægges jeg en vidensforståelse, der omfatter både den strukturelle og relationelle forståelse af viden.

Det strukturelle perspektiv har jeg valgt at anlægge, da peger på en sammenhæng mellem den konkrete vidensforståelse og organisationsstrukturen som jeg finder væsentlig at holde sig for øje i forståelsen af vidensarbejdet. I dette tilfælde vil hovedvægten i en konsulentvirksomhed ifølge Blackler ligge på "embrained" og "encultured" viden. Altså personbåret viden.

I de "rene" vidensintensive virksomheder er det endvidere karakteristisk, at en del af den organisatoriske viden er delvist institutionaliseret og lokaliseret på organisatorisk niveau i form af kollektive referencerammer, arbejdsmetoder, manualer etc. Endvidere anerkender jeg betydningen og vigtigheden af den objektive, kodificerbare viden, da den har spillet en væsentlig rolle i Knowledge Management litteraturen og således også i udviklingen af konkret praksis omkring vidensledelse i forhold til udvikling af IT-understøttede vidensdelingssystemer.

Diskussionen omkring forskellen og definitionen på tavs og eksplicit, samt hvordan vidensskabelses- og delingsprocessen i praksis forløber, fokuserer jeg dog ikke på. Derimod mener jeg, at Nonaka og Takeuchis begreb "ba" betoner betydningen af de organisatoriske rammer i forhold til vidensarbejdets udførelse. Denne forståelse svarer til Blacklers påstand om en sammenhæng mellem en virksomheds vidensforståelse og organiseringen af arbejdet. Begrebet "Ba" mener jeg dog, pointerer betydningen af den daglige organisering af vidensarbejdet, der således skal være afstemt med den konkrete produktionsproces.

Implikationerne af at forstå de vidensintensive virksomheder som "rene" og input og output i produktionsprocessen som immaterielle viden, betyder også at forhold omkring vidensdeling bliver afgørende, da viden er knyttet til personerne i virksomheden. Det betyder, at jeg også anlægges et relationelt perspektiv på viden. Den relationelle forståelse af viden anerkender endvidere kontekstens betydning. Da vidensproduktionen tilpasses kundens konkrete behov og krav, skifter konteksten således hele tiden i forhold til nye kunder og unikke problemstillinger. I forhold til den daglige organisering og ledelse af arbejdet, illustrerer "Ba" også, at det er vigtigt at anerkende betydningen af de organisatoriske rammer for vidensarbejdet, og at disse skal tilpasses de konkrete produktionsmæssige behov, da det ellers kan have negativ indflydelse på vidensdelingen og skabelsen af ny viden.

Denne forståelse af viden er forudsætningen for nu at se nærmere på vidensarbejdet. Tilsammen udgør disse forhold rammerne for min forståelse af vidensarbejdet. I det næste afsnit vil jeg forsøge at give et indblik i de forhold Knowledge Management teorierne peger på, har betydning for vidensarbejdet i den vidensintensive virksomhed.

### **Vidensarbejdet i den vidensintensive virksomhed**

I beskrivelsen af vidensarbejdet har jeg valgt udelukkende at se på den litteratur, der beskæftiger sig med organiseringen af vidensarbejdet som tema. Endvidere har jeg ikke skelet til, hvilken vidensforståelse beskrivelserne tager udgangspunkt på i. Det skyldes, at det har været mere væsentligt at etablere detaljerede beskrivelser og forståelse af vidensarbejdet og de organisatoriske rammer for dette, uafhængigt af forfatterens forståelse af viden.

Da der i litteraturen om vidensledelse ikke tegner sig et samlet og klart teoretisk billede af vidensarbejdet, har jeg som præsentationsteknisk ramme valgt at fokusere på de forhold, der udgør kategorierne i Galbraiths forståelse af et arbejdsorganisatorisk design, baseret på hans "Star-model" eller "Stjernemodel" (Galbraith 2002) (se også kapitel 1). "Markedet" som betydende faktor adresseres på grund af dets betydning for vidensarbejdet. Vidensledelse har jeg valgt at se som en særskilt kategori, idet det spiller en fremtrædende rolle i vidensarbejdet. De forhold, der i det følgende vil blive beskrevet, er således:

- Markedet
- Opgaver og arbejdsprocesser
- Organisering af vidensarbejdet
- Vidensledelse
- Vidensarbejdere og ledelse af disse
- Incitamentstrukturer
- Strategi

#### *Markedet*

Det marked, hvorpå en vidensintensiv virksomhed agerer, er kendetegnet ved at have få barrierer i forbindelse med en virksomhedsetablering. Dette skyldes blandt andet, at kvaliteten af det leverede immaterielle produkt først bliver kendt ved af kunden ved den konkrete anvendelse. Teoretisk set er det således muligt at etablere sig som rådgiver, når og hvor og med hvad man vil. Da den kompetence og viden, der sælges, er knyttet til personen selv, bliver etableringen også "gratis", idet det ikke forudsætter dyre investeringer. Konsekvensen heraf er et stort udbud af konsulenttydelser og en hård konkurrence. (Clark & Salaman 1996)

Kunderne opsøger man selv via salgsaktiviteter, eller også rekvirerer de selv en ydelse på baggrund af nogle konkrete behov og krav. Virksomheder-nes opgave er herefter at løse de ofte komplekse problemstillinger og tilveje-bringe løsninger til kunderne. Da problemstillingerne er styret af kundernes konkrete behov, kommer kunden selvklart til at spille en central rolle i den efterfølgende udvikling af ydelsen.

Med dette udgangspunkt bliver kunderelationerne meget komplekse og nødvendiggør en høj grad af individuel tilpasning, hvilket kendetegner profes-sionelle servicevirksomheder, der har høj kundetilpasning, fokus på faglighe-den m.m. hvori de vidensintensive virksomheder også indgår. (Alvesson 2004;Johnston & Clark 2001)

En konsekvens af kundernes deltagelse er et øget behov for omfattende kommunikation og interaktion samt at afstanden mellem kunde og leverandør bliver lille. Dette tætte forhold betyder at virksomhederne bliver følsomme over for udsving i konjunkturerne. (Alvesson 2004;Clark & Salaman 1996;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Udover at orientere sig mod det eksterne marked, har vidensintensive virksomheder også to interne markeder. Det ene marked handler om at til-trække og fastholde den professionelle arbejdskraft for at være konkurrence-dygtig. Dette marked er indbyrdes afhængigt med det eksterne, da et tab på det ene kan betyde nedgang på det andet. Det er derfor vitalt for en vidensintensiv virksomhed at tiltrække kvalificerede og kompetente medarbejdere med et godt netværk og sikre motivation, loyalitet og commitment.(Alvesson 2004;Starbuck 1992)

Det andet marked er kendetegnet ved handel med egne kompetencer i kampen om det gode projekt på den interne projektmarkedsplads. Det handler således om at deltage i det spændende og udfordrende projekt, med mulighed for faglig læring og personlig udvikling samt opnå en højere status. (Bason, Csonka, & Ejler 2003)

### *Opgaver og arbejdsprocesser*

De opgaver, som kunderne ønsker udført, drejer sig typisk om ledelsesudvik-ling, strategiudvikling, projektledelse, produktudvikling, rådgivning, analyser m.m. i form af udviklingsprojekter, planlægningsprojekter eller implemente-ringsprojekter.(Bason, Csonka, & Ejler 2003;Erhvervsfremmestyrelsen 1999)

I arbejdet med at løse kundernes ofte komplekse og unikke problemstil-linger anvendes vidensarbejdernes kompetencer i rådgivningen, udarbejdelsen af analyser og professionelle vurderinger. Opgaverne er karakteriseret ved at

være tidsbegrænsede, organiseret omkring forskellige kompetencer og problemstillinger, hvilket forudsætter, at flere medarbejdere skal samarbejde omkring projekter oftest i form af teams. (Alvesson 2004;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Opgavernes kompleksitet og variation betyder endvidere, at arbejdsprocessen kun i begrænset omfang er præget af rutiner. Produktionen kan således heller ikke standardiseres, da hver enkelt opgave forudsætter skabelse af ny viden. (Alvesson 2004;Christensen 2002)

Det er endvidere også karakteristisk, at opgaverne hovedsageligt udføres ved hjælp af ”brain-power” i modsætning til manuel, fysisk bearbejdning. Det betyder, at vidensproduktionen forudsætter, at andres viden kombineres med den viden, man selv er bærer af. Denne arbejdsproces forudsætter adgang til andres embrained og/eller encultured viden i form af erfaringer med kunder, konkrete problemstillinger, analyseteknikker etc., hvilket vi vil se nærmere på nedenfor.(Blackler 1995) At opgaverne udføres af hovedparten af personalet og ikke af en ledelsesmæssig eller teknokratisk elite, der designer systemer og procedurer som andre skal følge, betyder at afstanden mellem konceptualisering og udførelse er lille. (Alvesson 2004)

Målet med processen er, at kombinationen af ressourcer indlejres i virksomhedens slutprodukter eller serviceydelser i form af ny værdiskabende viden – et immaterielt output – der formidles til kunden og kan skabe værdi for denne. (Alvesson 1995b;Alvesson 2004;Drucker 1988)

Et forhold der også er af central betydning er vidensdeling. Idet viden anvendes på kendt viden for at skabe ny viden, forudsætter det også adgang til andres viden. Det forudsætter igen indsamling, skabelse, bearbejdning, deling, bevarelse og formidling af viden. Disse opgaver udgør tilsammen kerneprocesserne i en vidensintensiv virksomhed. Af disse er især vidensdeling og skabelse af ny viden blevet fremhævet som væsentlige elementer, der skal være fokus på i ledelsen af vidensarbejdet. Det er også de processer, der typisk indgår i begrebet Knowledge Management sammen med ledelse af vidensarbejdernes kompetencer .(Davenport 1998;Krogh & Roos 1996;Nonaka & Takeuchi 1995)

### *Vidensledelse*

I takt med at produkter og serviceydelser er blevet mere og mere komplekse og forudsætter et signifikant indhold af viden, og markedet er præget af hård konkurrence om at være innovativ og bidrage til værdiskabelse, har der været et stigende behov for at danne organisatoriske netværk og koordinere grupper,

for at sikre sig mod tab af den viden, der er knyttet til medarbejderne. (Kerr 2002)

Det har givet anledning til en række diskussioner og teorier om, hvordan man bedst kan lede viden. Karakteristisk ved disse teorier er, at de omfatter et spænd af organisatoriske aktiviteter, hvor blandt andet ledelse af videnskabelse og -delingsprocesser samt ledelse af vidensarbejdernes kompetencer er centrale handlinger, hvor vi nu vil se nærmere på ledelse af kerneprocesserne i vidensarbejdet.

Hvordan vidensdeling konkret kommer til udtryk og organiseres afhænger ifølge Hansen et al. af, hvilken vidensledelsesstrategi en virksomhed vælger at anlægge. Her er der to muligheder. Den ene strategi betegnes en *kodificeringsstrategi*. Denne strategi er karakteristisk for en virksomhed, hvor fokus er på informationsteknologi og, hvor viden kodificeres omhyggeligt og lagres i databaser, så den er tilgængelig og for alle i virksomheden. (Hansen, Nohria, & Tierney 1999)

Et eksempel på det er første generation af Knowledge Management, der havde fokus på vidensdeling understøttet af dokumentation, lagring, genfindning af allerede udført vidensarbejde eller personbårne informationer. Bagved denne tilgang, ligger en antagelse om, at mennesket er rationelt og ville benytte sig af de udviklede IT-systemer til vidensdeling. Denne tilgang har givet anledning til forskellige generationer i forståelsen af Knowledge Management, hvor udfordringen hele tiden har været, at sikre en maksimering af organisationens medlemmers evner til at skabe ny viden og opbygge rammer, der sikrer optimal vidensdeling. Første fase havde fokus på IT-systemer og hvordan disse kunne forebygge ”genopfindelsen af den dybe tallerken”, det kom til udtryk i udviklingen af databaser for best-practices etc. Den anden fase svarede stort set til første fase, men havde nu fokus på kunden. Det betød udviklingen af data-ware-house systemer. Den tredje fase bar præg af interaktion og betød udvikling af interaktive hjemmesider, e-learning, e-business etc. (Sveiby 2001)

I den fjerde fase er fokus på medarbejderne og afspejler således den anden vidensledelsesstrategi betegnet *personaliserings strategien*. Denne strategi anlægges i en virksomhed, hvor viden er tæt knyttet til den person, der udvikler den og, hvor viden deles face-to-face. Knowledge Management systemer af denne type udviser således en større forståelse for de organisatoriske rammers betydning for vidensarbejdets kerneprocesser og de menneskelige systemer. (Hansen, Nohria, & Tierney 1999) Vi ser her paralleller til den relationelle forståelse af viden, hvor fokus er på processen og bygger på den forståelse,

at viden er forbundet med sociale strukturer og indlejret i praksis.(Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Det er ifølge Hansen et al. vigtigt, at man som virksomhed kun vælger én strategi, da en forfølgelse af begge strategier vil underminere virksomheden. En lignende pointe møder vi også hos Blacker (1995), der peger på, at en given vidensforståelse vil afspejle virksomhedens måde at organisere sig på.

Ved at kombinere virksomhedens mulige strategier for vidensledelse med ledelsens rolle der enten direkte eller indirekte søger at kontrollere anvendelsen af viden, kan man ifølge Christensen (2002) pege på fire former for vidensledelse (Se tabel 4).

<b>Håndtering af viden</b> <b>LEDELSENS TILGANG</b>	<b>Teknologisk (IT)</b>	<b>Socialt</b>
<b>KOORDINERENDE</b>	<b>Metoder</b> Rammer for løsning	<b>Fællesskab</b> Sociale muligheder
<b>KONTROLLERENDE</b>	<b>Regler</b> Efterlevelse	<b>Kultur</b> Normativ kontrol

**Tabel 4. Fire former for vidensledelse.(Christensen 2002)**

Vidensledelse kan altså på den ene side understøtte processer, der har til formål at skabe effektiv udnyttelse af den eksisterende viden gennem teknologisk håndtering af viden og en kontrollerende ledelse. På den anden side kan vidensledelse også søge at skabe rum for en organisering, der giver medarbejderne mulighed for at eksperimentere med det formål at udvikle nye innovative produkter og processer. (Christensen 2002)

#### *Vidensledelse – ledelse af medarbejderne*

Vi har nu set hvordan vidensledelse som ledelse af vidensdelingsprocesser og komplekse arbejdsopgaver kan forstås. Vidensledelse omhandler dog også ledelse af medarbejderne og deres kompetencer, da deres viden og kompetencer udgør det primære input til vidensproduktionen. Det er derfor relevant at se på vidensarbejderens karakteristika og hvilke forhold der kendetegner vidensledelse i denne sammenhæng, også betegnet ”people”- sporet. (Christensen 2002)

I slutningen af 1960’erne pegede Peter Drucker på, at vidensarbejdet ville blive udført af vidensarbejdere, der havde en vis teoretisk uddannelse og erfaringer, der byggede på viden. Det billede, der i dag tegner sig i Knowledge

Management litteraturen er et langt mere nuanceret billede, hvori Druckers forudsigelse udgør ét aspekt.(Drucker 1969)

Virksomheder køber i dag intelligens fra leverandører på samme måde, som man køber reservedele eller råmaterialer. Og da vidensarbejderne udgør de primære bærere af den erhvervede kompetence og viden indlejret som *en-cultured* og/eller *embrained* viden udgør de både midlerne til vidensproduktionen og produktionsapparatet. Konsekvensen af disse forhold er, at den vidensintensive virksomhed er afhængig af "human capital", der ikke lader sig styre og kontrollere som for eksempel traditionel fysisk kapital.(Alvesson 2004;Blackler 1995;Christensen 2002)

Vidensarbejderen beskrives som en type medarbejder, der er klar til at tage nye og ukendte opgaver på sig, der ønsker fleksibilitet i arbejdet og variation i opgaverne. Han forstår arbejdet som "sjovt" og ser sig selv som en del af et team, hvor der også er fokus på loyalitet og vi-følelse. I sit arbejde ønsker han frihed og råderum til at vælge udfordrende og interessante problemstillinger, analysemetoder, løsninger. Han er således modstander af "command-control" og "one-best-way", da han i arbejdet forventer og kræver autonomi med eksempelvis retten til selv at bestemme måden, hvorpå opgaverne skal udføres, definere kvalitetsstandarder og vælge, hvem man ønsker at samarbejde med. Endelig er vidensarbejderen bevidst om, organisationens afhængighed af ham, men også at han (måske) er afhængig af organisationens investeringer for at have en indtjening. (Drucker 1988;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Medarbejdere, hvis præstationer er afgørende for en virksomheds succes, betegnes også som "Stjerner". Disse er kendetegnet ved at have stor erfaring og potentialet til at bidrage til virksomhedens nuværende og fremtidige succes.(Lorsch & Tierney 2002) Alle vidensintensive virksomheder har ifølge McKenna og Maister brug for "Stjerner" eller, hvad de selv betegner som "Primadonnaer". Sidstnævnte er karakteriseret ved at være kreative, talentfulde og konkurrenceminded. De går gerne forrest i forandringer og stiller de kritiske spørgsmål. Omvendt betegnes ledelsen af dem, som at "vogte katte" (Herding Cats), da højtuddannede kan være indædte modstandere af pligter, ansvarlighed, disciplinering af møder, kritiske og skeptiske over for nye idéer og udvise defensiv adfærd. (McKenna & Maister 2002)

Ovenstående beskrivelse af vidensarbejderen og deres selvforståelse har ført til begrebet "gold-collar-worker". Begrebet indebærer at typiske former for kontrol som supervision og overholdelse af regler ikke egne sig. I stedet baserer kontrollen sig ifølge Mintzberg på professionalisme og fælles organi-



satoriske værdier – betegnet som kulturel eller normativ kontrol. I praksis betyder det, at vidensarbejderne skal ledes nænsomt, tilbydes gode arbejdsbetingelser samt ansættelsesforhold.(Mintzberg 1983;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002;Scarbrough, Swan, & Preston 1999)

I sin egen optik ser vidensarbejderen dog sig selv som en selvstændig, vidende og kompetent person, hvor viden simultant er et input, medium og output i deres arbejde. (Bendix & Harbo 2004)

### *Incitamentstrukturer*

Jo større afhængighed og dermed et ønske om troskab, desto større er behovet for at skabe incitamenter, der fremmer denne troskab. Da grundlaget for de vidensintensive virksomheder produktion udgøres af medarbejdernes viden betyder det, at man som ansvarlig leder for drift og udvikling i en vidensintensiv virksomhed i praksis står over for en række udfordringer. Spørgsmålet er, hvordan man som leder med dette udgangspunkt motiverer og belønner bidrag og sikrer deltagelse i de centrale kerneprocesser. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Bendix og Harbo peger her på tre forståelser af incitamenter, der kan beskrives særskilt, men i praksis spiller sammen. Den ene belønningsform er *kulturel belønning* (Kognitive), hvor der er tale om værdier, symboler, genstande. Et eksempel på det kan være prestige. Den anden er *mental belønning* (Psykologisk), der knytter sig til individets måde at tænke på sig selv på og se omverdenen på. Et eksempel på et mentalt incitament er ros. Det tredje incitament betegnes som *rationelt* (Økonomiske) og er knyttet til struktur og organisationen eksempelvis i form af ansvar, medejerskab, bonusordninger etc. (Bendix & Harbo 2004)

I forhold til vidensarbejdet spiller de rationelle incitamenter ikke den primære rolle. Det er derimod de kulturelle og mentale incitamenter i form af den sociale udveksling af viden og den uformelle anerkendelse og tillid, det giver, der har størst betydning, som vi også så i beskrivelsen af Spenders relationelle vidensforståelse.(Spender 1996) Det skyldes, at vidensarbejderen i sit arbejde med viden søger udfordringer og muligheden for at bidrage. Man vil således gerne ledes i forhold til performance, men de krav, man mødes med, skal komme fra den viden, der skal søges, skabes, udvikles fremfor fra en leder.(Bendix & Harbo 2004;Christensen 2005)

Vidensarbejderen ser således også sig selv som sin egen kilde til motivation. Incitamenter i vidensarbejdet kan derfor spænde fra håndgribelige finansielle belønninger til uhåndgribelige i form af anerkendelse og status, men

med vægt på de kulturelle og mentale incitamenter. (Drucker 1969;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)(p.81)

Dette spænd i incitamenter kombineret med vidensarbejdets karakter og vidensarbejderens karakteristika og selvforståelse som ”professionelle” betyder, at man som leder i en vidensintensiv virksomhed står over en række forskellige udfordringer, når man skal belønne, anerkende og sikre medarbejderne karrieremuligheder. En af dem består i at skabe en fælles vision, hvilket er nødvendigt for, at alle involveres og arbejder for helheden i organisationen. Samtidig skal der også være en accept af plads og rum til faglig stolthed og professionalisme, da disse er centrale incitamenter i vidensarbejdet. (Drucker 1988;Scarbrough, Swan, & Preston 1999;Senge.P. 1999)

### *Organisering af vidensarbejdet*

Da udvikling af ny viden og medarbejderne samt kreativitet udgør nogle af de centrale konkurrenceparametre i videnssamfundet, har organiseringen af vidensarbejdet sammen med vidensledelse fået stor betydning. Der skal på den ene side skabes gode rammer og autonome betingelser for arbejdet for at give medarbejderne frihed til inden for visse rammer at anvende, dele og skabe ny viden, der gennem konkrete aktiviteter skaber værdi for virksomheden. Samtidig skal der også sikres en koordinering og kontrol af arbejdet. (Christensen 2002;Davenport 1998)

Da både vidensarbejderen og vidensarbejdet stiller krav om vidensdeling, ansvarlighed, nytænkning og kreativitet m.m., er der tale om et arbejde, der er kendetegnet ved stor autonomi, hvor vidensarbejderne har frihed under ansvar til selv at træffe beslutninger om hvad de vil arbejde videre med og hvordan. Det har betydet organisatoriske ændringer fra hierarkiske strukturer i retning af netværks- og projektor organiserede virksomheder med fladere, decentraliserede strukturer og mere fleksible, flydende, netværksintegrerede processer. Det skaber gode rammer for virksomhedens aktiviteter frem for regler og rutiner indlejret i en hierarkisk struktur, der er vanskelige at anvende i et arbejde, hvor man tilpasser løsningerne til kunderne. Da ledelse baseres på tillid og respekt i kraft af, at produktionen varetages af medarbejderne, afbureaukratiseres virksomheden og giver rum for selvledelse og selvkontrol. (Alvesson 2004;Bason, Csonka, & Ejler 2003;Christensen 2002)

I en flad organisation med decentraliseret ansvar er projekter en naturlig arbejdsform. Projektdeltagerne er højt specialiserede og med et begrænset overlap af videnskompetencer. Projektforløbene er typisk af kort varighed, og hver gang med et nyt mix af projektdeltagere, hvilket giver en begrænset tid til

at udvikle en fælles forståelse og interpersonelle relationer. Hvert projekt har sin problemstilling og kompleksitet, der afhænger af kundernes krav og behov. Fordelene ved denne projektorganisering er, at der er tale om tidsbegrænsede og fleksible opgaver, der tilpasses til situationer, der er præget af usikkerhed, ukendte problemstillinger og forandring. Endelig giver det mulighed for variation, hvilket forventes af vidensarbejderne. (Bason, Csonka, & Ejler 2003;Lindkvist 2004)

Projekterne udgør i nogle af de vidensintensive virksomheder reelt basisorganisationen med en dynamisk organisationsstruktur. I denne baseres arbejdet på selv-skabte og selv-ledede projektteams, hvor vidensarbejderen, eksempelvis i rollen som projektledere, beslutter, hvordan et projekt initieres, planlægges, organiseres og koordineres gennem decentraliserede beslutningsprocesser, der også involverer kolleger på tværs af hierarkiske positioner. Endvidere er der tale om en lille grad af formalisering i form af regler og procedurer.

I andre virksomheden indgår projektarbejdet som en overbygning på en mere traditionel organisering eksempelvis en matrixorganiseret virksomhed. Matricen afspejler i de tilfælde ofte medarbejdernes ekspertise i forhold til kundesegmenter, eksempelvis den finansielle sektor, servicesektoren, sundhedssektoren etc. overfor specialiseringerne. (Mønsted 2005) (Bason, Csonka, & Ejler 2003;Drucker 1969;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002) (Christensen 2002)

I de senere år er Lave og Wenger's praksisfællesskab (COP) blevet en måde at konceptualisere den måde, hvorpå projektgrupper agerer. Der er tale om grupper, der har praktiseret sammen så længe, at der har udviklet sig et fællesskab med fælles relationer og forståelser.(Lave & Wenger 1991) Mange tilskriver ifølge Lindkvist denne forståelse af fællesskab til at bidrage med et nyt syn på grupper og på hvordan, de håndterer viden – eksempelvis tavs viden.(Lindkvist 2004)

Der er dog ifølge Lindkvist ikke tale om "tætte sammenknyttede grupper", når man taler om projektgrupper/teams, da disse ikke har tilbragt tilstrækkelig tid sammen til at have reflekteret over egen praksis og udviklet et tæt fællesskab. Der er derimod tale om grupper med høj individualisering, hvor deltagerne arbejder determineret mod projektets mål og, hvor man har klare forståelser af, hvad de andre i gruppen ved. Disse grupper kan intellektuelt "falde i hak" og håndtere uventede problemstillinger. De har dog svært ved at udvikle en fælles forståelse eller en fælles vidensbase på grund af det afgrænsede projektforløb. En gruppe af denne kortvarige karakter opererer der-

for som et praksiskollektiv (collectivity-of-practice)(CIP), mener Lindkvist. Forskellen på praksisfællesskabet (COP) og praksiskollektivet (CIP) betyder, at de kan ses som to ender af et kontinuum. (Lindkvist 2004)

Organiseringen af vidensarbejdet betyder, at medarbejderne i kraft af medarbejdernes centrale rolle i vidensproduktionen besidder en stor magt. Denne magt kombineret med vidensarbejdets autonomi og ledernes utilstrækkelige forståelse for arbejdet i alle aspekter betyder, at ledelsen ikke er i en position, hvor den direkte kan kontrollere eller lede vidensprocesser. Det skyldes at den ikke altid besidder det samme kompetenceniveau og ekspertise som de medarbejdere, de leder, hvilket udmønter sig i en magtasymmetri. (Alvesson 2004) Dette forhold har givet anledning til en løbende diskussion og udfordring af, hvilken ledelsesstruktur man skal udtænke og udøve - skal det være en specialiststruktur eller en administrativ struktur og hvordan kan man kontrollere arbejdet. (Drucker 1988; Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

For at sikre en udnyttelse af eksisterende viden og fastholdelse af konkurrencefordele, anses det for nødvendigt, at der udover projektorganisationen også er behov for en eller anden grad af struktur, der sikrer kontrol og koordinering af opgaver, og at alle i virksomheden også arbejder mod samme mål. IT-udviklingen har i praksis muliggjort en udvikling af både incitamentstrukturer samt måling og registrering af flere forhold, der vedrører både arbejdets udførelse og de sociale relationer i organisationen, hvorved disse antages at blive mere synlige og gennemskelige og dermed kontrollerbare. (Christensen 2002)

### *Strategi*

Et særligt kendetegn ved en vidensintensiv virksomhed er, som vi har set, medarbejdernes kompetencer. Hvis disse kan erhverves andre steder og ikke har noget tilhørsforhold i forhold til en specifik virksomhed, så kan den konkurrencemæssige position betragtes som lav. Mange virksomheder har derfor et kraftigt fokus på rekruttering, udvælgelse og opbygning af stærke kulturer for at fastholde de dygtige medarbejdere, der udgør virksomhedens basis for succes. De vidensintensive virksomheders valg af professionelle og højtuddannede medarbejdere understøttes derfor generelt af en strategi, der sigter mod at tiltrække og ansætte de mest kvalificerede og kompetente medarbejdere med et godt netværk. Formålet med denne strategi er at sikre motivation, loyalitet og engagement, men også at sikre en stærk vidensbase og kompetenceudvikling, da disse samt ledelsen af disse bidrager til vedvarende konkur-

rencefordele frem for materielle ressourcer, der teoretisk set er tilgængelig for alle på et marked. (Alvesson 2002;Blackler 1995;Krogh & Roos 1996;Pfeffer 1994;Starbuck 1992).

Vi har nu set en beskrivelse af de forhold, der udgør kategorierne i Galbraiths forståelse af et arbejdsorganisatorisk design (Galbraith 2002) samt det marked hvorpå vidensintensive virksomheder agerer. Der har også været sat fokus på vidensledelse som en særlig aktivitet, da det spiller en fremtrædende rolle i vidensarbejdet

På baggrund af ovenstående teorier kan vidensarbejdet beskrives som et arbejde, der udføres i et tæt samarbejde med kunder og kolleger med det formål at skabe ny viden. Nøglefigurerne i dette arbejde er medarbejderne, og det er deres kompetencer i form af immateriel viden, der udgør virksomhedens produktionsapparat og konkurrenceparameter. Derved bliver både rekruttering af medarbejderne og ledelsen af disse samt produktionsprocesserne kernen i arbejdet. Som følge heraf er det også en strategi at rekruttere, udvælge og opbygge stærke kulturer for at fastholde de dygtige medarbejdere, der udgør virksomhedens basis for succes. Et andet formål med denne strategi er også at sikre motivation, loyalitet og engagement, da udfordrende opgaver og faglige miljøer danner grundlaget for to væsentlige incitamenter i vidensarbejdet i form af den mentale og kulturelle belønning.

Arbejdet er typisk organiseret omkring projekter også betegnet praksis kollektiver i en flad organisationsstruktur, hvor opgaver og kompetencer ”handles” på virksomhedens interne projektmarkedsplads. Den decentraliserede struktur sikrer autonomi i arbejdet samt indflydelse på arbejdets udførelse, forhold der betragtes som en forudsætning for at sikre kreativitet og fleksibilitet, og som medarbejderne forventer og kræver for at kunne bestemme over deres eget arbejde.

Ledelsen af vidensarbejderne betragtes derfor også som en udfordring, idet man som leder skal sikre fleksible rammer for arbejdet, samtidig med at der også er behov for en struktur, der sikrer kontrol og koordinering af opgaver, og at alle arbejder mod samme mål.

### **Konklusion**

Der er nu givet en indsigt i, hvordan man kan forstå en vidensintensiv virksomhed, viden og vidensarbejdet og har løbende præciseret projektets fokus og begrundelserne herfor. På denne baggrund kan jeg konkludere, at vidensar-

bejdet er et udfordrende, komplekst, selvstændigt, ansvarsfuldt job, der på den ene side giver en høj grad af frihed og stor tilfredsstillelse. Samtidig er det også et meget krævende og uforudsigeligt job primært på grund af konstant skiftende og komplekse kunderelationer, der nødvendiggør en individuel tilpasning af opgaveløsningerne. Det forudsætter omfattende kommunikation og interaktion, og det betyder igen, at afstanden mellem kunde og leverandør er lille. Derved bliver de vidensintensive virksomheder følsomme over for markedet.

Vidensproduktionen i "rene" vidensintensive virksomheder baserer sig på immaterielle vidensinput, hvor man i projektteams kombinerer forskellige videnskompetencer i skabelsen af ny viden. Resultatet af processen indlejres i et immaterielt slutprodukt, der formidles til kunden og kan skabe værdi for dem. I denne proces spiller vidensledelse en central rolle, og det er også den del, der får størst opmærksomhed i Knowledge Management litteraturen primært med fokus på ledelse af vidensdelingsprocesser og ledelse af vidensarbejderne. Medarbejdernes centrale rolle i arbejdet betyder, at virksomhederne bliver sårbare i forbindelse med personale afgang.

I kapitlet har vi også set, at viden kan antage forskellige former. I en "ren" vidensintensiv virksomhed er hovedvægten således på "embrained" og "encultured" viden. Vidensdelingsprocessen er blandt andet beskrevet af Nonaka og Takeuchi i deres SECI-model. I denne model er begrebet betegnet som "ba" interessant, da den betoner betydningen og sammenhængen af de organisatoriske rammer og arbejdsprocesserne i vidensarbejdet. Det er dog også væsentligt at forstå viden som en proces, især set i lyset af det omfattende behov for kommunikation med kunder, kolleger og ledere vedrørende koordinering af opgaver og problemløsning. Her er der i Knowledge Management litteraturen en tendens til at gøre viden objektiv og uden kontekst for herefter at indlejre den i et IT-baseret vidensdelingssystem.

På spørgsmålet om, hvad der kendetegner arbejdslivet og arbejdsmiljøarbejdet i vidensintensive virksomheder, er det enkle svar, at disse forhold ikke adresseres eksplicit i Knowledge Management litteraturen. Enkelte steder antydes det, at der til vidensarbejdet kan knytte sig nogle problematiske forhold, der kan have konsekvens for organiseringen og ledelsen af arbejdet. De forhold, der peges på, vedrører de strukturelle forholds betydning, vidensdeling og ledelse af medarbejderne. Disse vil jeg se nærmere på i analysen af sammenhængen mellem vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed. Der peges således ikke eksplicit på problemstillinger,

der kan have betydning for vidensarbejdernes arbejdsliv, og dermed heller ikke på hvordan disse håndteres og løses.

I kapitel 5 vil vi se nærmere på sammenhængen mellem vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i de vidensintensive virksomheder. Inden vil vi i kapitel 4 se nærmere på nogle grundlæggende arbejdsorganisatoriske forhold, der har betydning for arbejdslivet samt potentielle psykiske arbejdsmiljøproblemer, deriblandt arbejdsrelateret stress.

## KAPITEL 4. PSYKISK ARBEJDSMILJØ & STRESS

I dette kapitel præsenteres forskellige forståelser af organisatoriske forholds betydning for det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress. Formålet er at afdække, hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder ledere og medarbejdere har for at forebygge problemer og belastninger i vidensarbejdet. Kapitlet indledes med en beskrivelse af problemets omfang. Herefter redegøres der for, hvordan stress kan komme til udtryk, hvad der kan forårsage stress og endelig, hvilke foranstaltninger ledere og medarbejdere kan iværksætte for at håndtere problemstillinger, der knytter sig til arbejdet. Som tidligere beskrevet er projektet afgrænset til at se på det psykiske arbejdsmiljø og den selvoplevede og arbejdsrelaterede stress og i mindre grad den kliniske forståelse.

### Stress i vidensarbejdet

En række studier og undersøgelser peger på, at stress udgør et stigende problem. I EU er vurderingen, at arbejdsrelateret stress har en betydning for 28% af arbejdsstyrken i EU og er ifølge det Europæiske Arbejdsmiljøagentur skyld i mere end 25% af det fravær, der overstiger to uger. Det er endvidere det hyppigst rapporterede arbejdsrelaterede problem i Europa. (European Agency for Safety and Health at Work 2002) Også i WHO har man undersøgt stress-problematikkens omfang og her er konklusionen, at mere end halvdelen af arbejdsstyrken i de industrialiserede lande klager over stress på arbejdet.(WHO 1999)

I Danmark er DJØF en af de organisationer, der har sat undersøgelse af arbejdsbetinget stress og det psykiske arbejdsmiljø. Her konkluderer man, at 28 pct. af "Djøferne" er generet af stress i deres hverdag, og at 9 pct. har været sygemeldt som følge af stress inden for de seneste tre år.(Holt & Lind 2004) Cranet-undersøgelsen fra 2003 peger ligeledes på, at der er et problem baseret på, at mere end 60% af de adspurgte ledere i undersøgelsen mener, at stress "i nogen grad" er et stigende problem og at omkring 12% mener, at det i "høj grad" er et problem<sup>2</sup>. (Csonka 2000;Rogaczewska & Larsen 2003)

Også Statens Institut for Folkesundhed's undersøgelse viser, at stress er et stigende problem. Hvor det i 1987 var 35 % af befolkningen, der oplevede at have en stresset hverdag, så var dette tal ved årtusindskiftet steget til 44 %. Undersøgelsen viser også, at andelen af dem, der ofte eller af og til oplever stress, stiger jævnt med stigende uddannelsesniveau; fra 24% blandt personer

---

<sup>2</sup> I undersøgelsen indgik 510 virksomheder.(Rogaczewska & Larsen 2003)



med mindre end 10 års kombineret skole- og erhvervsuddannelse til 58% blandt personer med 15 eller flere års samlet uddannelse bag sig". (Statens Institut for Folkesundhed 2002; Statens Institut for Folkesundhed 2003)

Konklusionen på baggrund af de refererede undersøgelser er, at stress er et stigende problem både internationalt og i Danmark. Og ser vi på de danske tal, så ser det også ud til at der er en sammenhæng mellem uddannelsesniveau og stress. Dette har selvklart betydning for de virksomheder, der rekrutterer højtuddannet arbejdskraft, deriblandt de vidensintensive virksomheder.

### *Konsekvenserne ved stress*

Spørgsmålet er, hvad stress betyder for samfundet, for virksomheden og den enkelte person. De organisatoriske symptomer på belastninger og problemer med det psykiske arbejdsmiljø i en virksomhed kan fremtræde forskelligt fra virksomhed til virksomhed. I praksis kan der være tale om øget sygefravær, nedsat produktivitet, medarbejdere der mangler engagement og motivation, psykosociale problemer der får lov til at udvikle sig, uden at nogen prøver at løse dem, stor medarbejderudskiftning, lav kvalitetskontrol m.m. (Arnold, Cooper, & Robertson 1998; Kristensen 2004b; Ledernes Hovedorganisation 2003; Merllié & Paoli 2001; Newell 2002) Et eksempel på kvalitetsproblemer er mere sjusk i arbejdet. Det kan have indflydelse på den faglige stolthed, og at man tager sagerne med hjem i weekenden, fortæller formanden for Kommuneforeningen i Storstrøms Amt Henning Jensen. (Svendsen 2005)

Karaksek og Theorell rejser i deres bog "Healthy Work" fra 1990 spørgsmålet om, hvorvidt det er muligt at beregne de økonomiske omkostninger ved stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø. De finder det således tvivlsomt, om det er muligt at erstatte den kollektive sociale vurdering af acceptable niveauer for velvære med økonomiske beregninger. Ønsker man at foretage disse beregninger, peger de dog på vigtigheden af at inddrage de helbreds- og produktivetsmæssige omkostninger. (Karasek & Theorell 1990a)

"The Health and Safety Executive of Great Britain" er et eksempel på en institution, der har forsøgt at beregne problemets omfang. Deres beregninger peger på, at mindst halvdelen af de tabte arbejdsdage i Storbritannien skyldes arbejdsrelateret stress. Da antallet af tabte arbejdsdage i 1998 beløb sig til 200 millioner dage svarende til 8,5 dage pr medarbejder, betyder det at omkring 100 millioner arbejdsdage går tabt på grund af stress. Ligeledes i Storbritannien anslog man i midten af 1990'erne, at omkring 10 % af BNP gik tabt om året som følge af jobgenereret stress i form af sygefravær, tab af produktiv

værdi, øget rekruttering m.m. (Arnold, Cooper, & Robertson 1998;Cox, Griffiths, & Rial-González 2000)

Sætter man fokus på den enkelte person, kan konsekvensen af et dårligt psykisk arbejdsmiljø komme til udtryk på mange måder og kan være af mere eller mindre alvorlig karakter. Man kan ”opleve”, at man er stresset. Det betegnes også som den kognitive ændring, hvor man taler, om at man føler sig stresset, har travlt, er bekymret etc. Ens reaktion vil være præget af nervøsitet, angst, søvnløshed, træthed, manglende koncentrationsevne, rastløshed m.v. (Statens Institut for Folkesundhed 2003) En anden måde at reagere på kan være ved adfærdsændringer. Her vil der typisk være tale om åbenlyse handlinger, der kan være i form af aggressiv adfærd, skænderier, vold, ulykker, fravær, skilsmisser m.m. På det generelle plan kan man tale om, at den oplevede stress kan have betydning for det selvvaluerede helbred og oplevelsen af livskvalitet. Anlægger man en fysiologisk vinkel på stress, kan stresssymptomer forstås som kroppens reaktion eksempelvis i form af øget udskillelse af hormoner, øget blodtryk, muskelspændinger, puls, varme håndflader, hovedpine m.v. (Andersen 1994;Bason, Csonka, & Ejler 2003;Cooper, Dewe, & O'Driscoll 2001;Hansen & Kristensen 1998;Netterstrøm 2002;Nielsen 1984)

Man kan altså konstatere, at konsekvenserne af arbejdsrelateret stress er vidtrækkende, idet det både vedrører den enkelte, kvaliteten af arbejdet og dermed virksomheden og endelig samfundet blandet andet på grund af de helbredsmæssige og produktionsmæssige konsekvenser af stress. Derudover er der tale om et signifikant og stigende problem, hvilket stiller alle parter over for en stor udfordring. Vi vil i det næste afsnit se nærmere på, hvordan stress kan forstås og, hvilke organisatoriske forhold der kan forårsage det.

### **Hvad er stress?**

Blandt forskere er der ikke enighed om, hvordan man definerer stress. Generelt kan man dog sige, at begrebet anvendes til at referere til en situation, hvor en person konfronteres med noget, der opfattes som truende og, hvor man ikke føler sig i stand til at håndtere truslen effektivt. Da de kognitive faktorer spiller en rolle i forhold til vurderingen af situationen, vil to personer opleve og reagere forskelligt på den samme situation. Resultatet af stress er en belastning der kan manifestere sig psykologisk eller fysiologisk.(Cox 1993;Kristensen 1994;Paludan-Müller 2004)

Det er således muligt at skelne mellem forskellige former for stress afhængig af, om man tager et psykologisk eller fysiologisk udgangspunkt. SIF

skelner mellem den subjektive oplevelsesmæssige dimension af stressbegrebet og den objektive dimension, hvor stress kan ytre sig rent fysiologisk ved, at vi producerer stresshormoner. Der er ikke nødvendigvis sammenfald mellem de to dimensioner. (Statens Institut for Folkesundhed 2003)

Da projektets fokus er på identifikation af arbejdsorganisatoriske muligheder i forebyggelsen af problemstillinger og belastninger i vidensarbejdet, betyder et afsæt og afgrænsning i forhold til Agervolds forståelse<sup>3</sup>, at jeg udelukkende forholder mig til individets oplevelser. Da min baggrund endvidere hverken har et fysiologisk eller medicinsk afsæt, vil jeg således ikke komme nærmere ind på den fysiologiske forståelse af stress. (Agervold 1998)

Den moderne stressteori bygger blandt andet på en kritik af Selyes stimulus respons forståelse af stress, der ikke kunne forklare de individuelle reaktioner eller de underliggende psykologiske processer. (Paludan-Müller 2004) Teorierne begrebsliggør således den psykologiske tilgang til stress og tager udgangspunkt i den dynamiske interaktion mellem personen og personens arbejdsmiljø og de kognitive processer og følelsesmæssige reaktioner, der følger en interaktion. Teorier som har en psykologisk forståelse af stress fordeler sig i to grupper: (Cox, Griffiths, & Rial-González 2000):

- De interaktive teorier om stress
- De transaktionelle teorier om stress

### *Interaktive teorier om stress*

De interaktive teorier om stress fokuserer på de strukturelle eller kvantitative karakteristika af personens interaktion med arbejdets omgivelser og betragter stress som en ubalance mellem krav og ressourcer. (Cooper, Dewe, & O'Driscoll 2001) Især to teorier som "Person-Environment Fit Theory" og Karasek og "Krav-Kontrol-model" har haft stor betydning.

Da sidstnævnte model har haft stor betydning for arbejdsmiljøforskningen i Skandinavien har jeg valgt at fokusere på den. Traditionelt set har højtuddannedes arbejde og dermed også vidensarbejdet ikke har været anset belastende. Det har derimod været forbundet med høj grad af kontrol og indflydelse, fleksible organisationsformer samt både personlig og faglig frihed, dog uden negative psykologiske belastninger. (Karasek 1990) Disse forhold tilskrives et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø.

Denne forståelse bygger blandt andet på, at Karasek (1979) i slutningen af halvfjerdserne pegede på den mulighed, at arbejdets karakteristika ikke

---

<sup>3</sup> Se kapitel 2 under afgrænsning af "Psykisk arbejdsmiljø og stress.

nødvendigvis var linært associeret med medarbejdernes helbred, men at disse karakteristika kunne kombineres interaktivt og have betydning for helbredet. Han havde således fundet ud af, at medarbejdere, der var beskæftiget i funktioner med lav *kontrol*<sup>4</sup> og høje *job krav*<sup>5</sup>, havde øget sandsynlighed for at melde om dårligt helbred og lav jobtilfredshed. Omvendt havde de medarbejdere med moderate jobkrav/belastninger og kontrol over deres arbejdssituation mindst sandsynlighed for at dårligt helbred.(Cox, Griffiths, & Rial-González 2000;Karasek 1979)

Konklusionerne dannede grundlaget for ”Krav-Kontrol-modellen” der opererer med to dimensioner: Krav og kontrol. Ved at kombinere de to hoveddimensioner fås fire belastningstilstande. De personer, der er udsat for høje krav og høj grad af kontrol, karakteriseres i modellen som aktive og modsat (høje krav og lav kontrol) for belastede. (Karasek 1979;Karasek & Theorell 1990b;Paludan-Müller 2004)

		BESLUTNINGSFRIHED (KONTROL)	
		Høj grad af kontrol	Lav grad af kontrol
PSYKISKE KRAV OG UDFORDRINGER	Høje	Aktiv (Active)	Belastning (High Strain)
	Lave	Afslapning (Low Strain)	Passivitet (Passive)

**Figur 5. Krav-kontrol-model.(Karasek 1979)**

Modellen er siden hen blevet kritiseret for ikke at beskrive en ”ægte” interaktion og for, at der i højere grad er tale om en synergistisk effekt frem for en additiv, som Karasek peger på. Endvidere er der blevet peget på, at modellen ignorerer et forhold som social støtse, der fungerer som en buffer. (Cox, Griffiths, & Rial-González 2000)

<sup>4</sup> Karasek definerer kontrol (decision latitude) som ”the working individual’s potential control over his tasks and his conduct during the working day”.(Karasek 1979)(s.290)

<sup>5</sup> Karasek definerer krav (job demands) som ”the psychological stressors involved in accomplishing the workload”. (Karasek 1979)(s.291)

En variation af Karaseks model er udviklet af den tyske sociolog Johannes Siegriest. (Netterstrøm 2002) Denne stressmodel tager udgangspunkt i en persons oplevelse i de anstrengelser, man gør sig og den belønning, man får og kaldes Effort-Reward modellen. Modellen omfatter de eksterne krav, som personen oplever, de interne krav som personen stiller til sig selv samt muligheder for anerkendelse og belønning for arbejdet (reward). Belønning kan være i form af finansiell belønning (rationel), socio-emotionel belønning (mental) og statuskontrol (kulturel) i form af forfremmelse, jobsikkerhed og fremtidsmuligheder m.m. Incitamentstrukturerne svarer til de belønningsformer, som vi så beskrevet i kapitel 3 om belønning i vidensarbejdet. (Bendix & Harbo 2004)

### *De transaktionelle modeller om stress*

De transaktionelle modeller om stress bygger videre på de interaktive modeller og sætter fokus på en persons kognitive vurdering og coping, der understøtter personens interaktion med omgivelserne. Personens reaktion vil være afhængig af personens vurdering af en situation samt individets ressourcer til at mestre den. Denne tilgang pointerer således individets (mulige) aktive rolle i forhold til at udøve kontrol over de situationer, der medfører stress. (Cox 1993; Cox, Griffiths, & Rial-González 2000; Kristensen 1994; Paludan-Müller 2004)

I modellerne indgår to hovedbegreber, ”vurdering” og ”coping”. *Vurderingen* forstås som en kognitiv evaluerende proces, der kan opdeles i to kategorier, *primær og sekundær*. Den primære vurdering involverer en kontinuerlig overvågning af ens praksis med omgivelserne i form af krav, evner, støtte og belastninger. Formålet er at afdække, om der er et problem – en stressor, hvor den kommer fra og hvornår. Oplever man en stressor, begynder den sekundære vurdering, hvor man vil spørge sig selv, hvad man kan gøre ved stressorerne, om de er mulige at afværge eller undgå. Der vil oftest være tale om en vekselvirkning mellem primær og sekundær vurdering, og i denne proces vil der også være tale om emotionelle processer.

I processen vil man forsøge at anvende *coping* enten i form af *primær* forstået som en ”problemfokuseret coping strategi” eller den *sekundære* coping, betegnet ”emotionsfokuseret coping”. Den problemfokuserede coping anvendes, når man oplever, at der er ”fare på færde”, og man konstruktivt forsøger at påvirke eller ændre ved de forhold, som man vurderer, forårsager stress. Den emotionsfokuserede coping er karakteriseret ved, at man forsøger at tilpasse sig situationen og regulere sine emotionelle reaktioner. I praksis kan der være tale om distancering, selvkontrol, accept af medansvar og positiv refor-

mulering af et problem m.m. Indtagelse af alkohol og medicin er også eksempler på emotions-fokuserede coping-strategier. Hvilken strategi man vælger vil afhænge af kravene, både de indre og ydre, og af individuelle faktorer. Ifølge Cox (1993) oplever man stress, når man erfarer at man har vanskeligt ved at "cope" hensigtsmæssigt i forhold til de krav, der stilles eller de problemer, man møder, og at vanskeligheden har betydning for en. (Bech et al. 2002;Cooper, Dewe, & O'Driscoll 2001;Cox 1993;Kristensen 1994;Netterstrøm 2002;Nielsen 1984;Paludan-Müller 2004)

### **Organisatoriske kilder til stress**

Med afsæt i blandt andet Karakseks undersøgelse (1990) af højtuddannede, har både forskere og virksomheder i mange år antaget, at højtuddannede har et godt arbejde, og at hvis balancen mellem krav og kontrol opretholdes, så kan der skabes et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø. Det har blandt andet betydet, at man i Skandinavien hovedsageligt har fokuseret på andre faggruppers arbejdsmiljø. Men som vi allerede har set flere eksempler på, så er psykisk arbejdsmiljø også et problem blandt højtuddannede.(Holt & Lind 2004;Ipsen 2001) En af de pointer, der er blevet fremført i den forbindelse, er at udviklingen i retning af fladere strukturer større råderum, ansvar og beføjelser for de ansatte til følge ikke mindst i forhold til vidensarbejdet har betydet en øget kompleksitet i konflikterne på arbejdspladserne. Konsekvensen af dette forhold er, at en identifikation af sammenhængen mellem årsag og virkning også besværliggøres. (Bason, Csonka, & Ejler 2003;Bechsgaard 2000;Christiansen & Wissing 2000)

På trods af denne kompleksitet og mangel på alternative redskaber til identifikation af de forhold, der har særskilt betydning i vidensarbejdet, har jeg valgt at tage udgangspunkt i to modeller. Disse forholder sig eksplicit til en sammenhæng mellem de organisatoriske forhold og stress og psykisk arbejdsmiljø, der også kan betegnes som stressorer. Vi vil i dette afsnit se på hvad der karakteriserer stressorer i form af organisatoriske forhold, der kan udgøre en belastning og få betydning for medarbejdernes oplevelser af deres arbejde og de to modeller, der vil blive præsenteret, er Arbejdsmiljøinstituttets "De 6 Guldorn"(Kristensen 2002) og Cooper m.fl. "Organisatoriske kilder til stress".(Se blandt andet (Cooper 1998))

### *”De 6 guldorn”*

Arbejdsmiljøinstituttet har på baggrund af mange års forskning identificeret seks organisatoriske og interpersonelle forhold, der er helt centrale for det psykiske arbejdsmiljø – populært kaldet ”De 6 guldorn”. (Kristensen 2002; Kristensen 2004a):

1. **Kontrol eller indflydelse.** Herved forstås individets mulighed for at kunne bestemme over de påvirkninger, han eller hun udsættes for... [det kan være] muligheden for at kunne bestemme over arbejdsmetoder, den rækkefølge arbejdet udføres i, tempo, pausers placering, arbejdsredskaber, arbejdspladsens indretning, arbejdstidens placering.
2. **Forudsigelighed.** Forstås som mulighederne for at kunne forudsige, hvad man skal beskæftige sig med, hvor længe arbejdsdagen varer, hvad man skal beskæftige sig med fremover m.m.
3. **Social støtte.** I en arbejdsituation indebærer social støtte, at man får hjælp til at udføre opgaver, som er for svære eller omfattende, at man får ros, at man kan tale med andre om sine problemer.
4. **Mening.** Mening i arbejdet vil sige, at man kan relatere sit arbejde til noget andet end selve de handlinger, der udføres. Det kan være et arbejde hvor man gavner andre, hvor man udvikler sine talenter, hvor man kommer ud blandt andre.
5. **Krav.** Krav omfatter både de kvantitative krav (arbejdets mængde) og de kvalitative krav (arbejdets sværhedsgrad), der begge skal være passende og klare.
6. **Belønning.** Det er vigtigt at belønningen i form af løn, påskønnelse eller muligheder for udvikling står mål med indsatsen. (Kristensen 2004b; Kristensen 2004a; Netterstrøm et al. 1999)

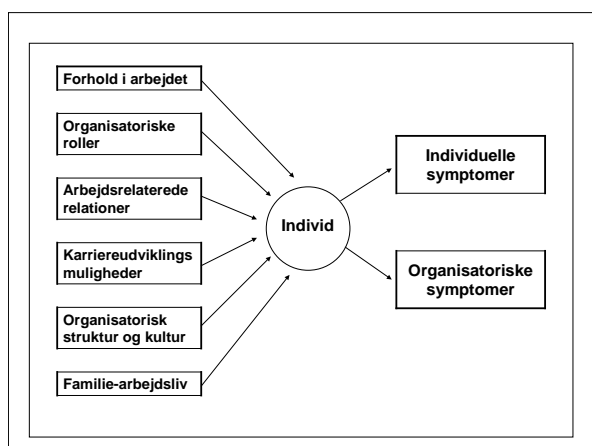
”De 6 guldorn” peger i tråd med ”Krav-kontrol-modellen” og Støttemodellen på, at de forhold skal være til stede i et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø. ”Krav-kontrol-model” har i mange år været anvendt til at forklare, hvordan stress opstår. Hovedpointen er, at der skal være balance mellem de krav, der stilles til en medarbejder og den indflydelse (kontrol), medarbejderen har over arbejdet. Hvis kravene er for høje og man ikke har kontrol over arbejdet, så kan det i følge modellen føre til stress. (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990b)

For de listede forhold, med undtagelse af ”krav”, gælder det, at man ”ikke kan få nok af dem”. Når det drejer sig om kravene, handler det om at finde en balance, der er passende for den enkelte. Andre undersøgelser viser omvendt, at de forhold, der opfattes som gode forhold, og som man ”ikke kan få nok af” også kan være dårlige.

Peter Warr (Warr 1987) har udviklet en model for mental sundhed betegnet Vitaminmodellen, der peger på, at nogle af de forhold, der normalt opfattes som positive, kan være skadelige, hvis de optræder i for stort omfang. Den mentale sundhed er således bestemt af en større eller mindre forekomst af forskellige centrale faktorer, som mulighed for kontrol og social kontakt, variation i arbejdsindhold, roller, værdsat position m.m. Man skal derfor være bevidst om, at en tilstedeværelse af disse kan betyde bedre mental sundhed, mens nogle af dem, parallelt med vitaminer over et vist niveau kan være skadelige for medarbejdere i både små og store mængder.(Agervold 1998;Bech, Andersen, Tønnesen, & Agnarsdóttir 2002)

### *Organisatoriske kilder til stress*

Forskellige forskere har identificeret seks organisatoriske kilder til stress, der omhandler stressorer inden for arbejdspladsens egne omgivelser. Disse seks forhold vil være at finde i alle typer af jobs, men vil variere i indflydelse på arbejdsrelateret stress afhængig af den konkrete jobfunktion. (Arnold, Cooper, & Robertson 1995;Cooper, Dewe, & O'Driscoll 2001;Cox, Griffiths, & Rial-González 2000) I modellen nedenfor er de organisatoriske kilder til stress præsenteret i forhold til individet og de individuelle og organisatoriske konsekvenser.



**Figur 6. Organisatoriske kilder til stress.(Arnold, Cooper, & Robertson 1998)**



Den første kilde i arbejdet, der kan forårsage stress betegnes *Forhold i arbejdet*<sup>6</sup>. Som stressorer omhandler det arbejdet og specifikke opgaver. Det kan være graden af fleksibilitet, variation i arbejdet, kontrol over arbejdet og det fysiske arbejdsmiljø, hvori opgaven udføres, som støj, arbejdspress, arbejdstider m.m. I forhold til arbejdspresset så skelner man mellem det kvantitative pres, hvor man har for mange opgaver og det kvalitative pres, der kommer til udtryk, der hvor opgaven er for krævende i forhold til personens kompetencer.

Det andet forhold i modellen omhandler de *organisatoriske roller*. Er personens rolle i organisationen og forventningerne til ens person og indsats klare, er der mindre risiko for stress. Problemet opstår der, hvor der er rollekonflikt, hvor man har et stort ansvar for områder og personer, og hvor man ikke har et klart billede af målet, andres forventninger og ens ansvar.

De *arbejdsrelaterede relationer* kan også udgøre en kilde til stress eksempelvis i forbindelse med negative forhold til kolleger. Det kan opstå på grund af konkurrence, personlige konflikter m.m., dårlig ledelse, og/eller problemer med en kunde. Omvendt kan netop støtte fra kolleger og ledere betyde, at belastningerne mindskes. Sådan som det også fremgår af ”De 6 guldkorn”.

Manglende *karriereudviklingsmuligheder* kan vise sig at udgøre et problem, hvis man oplever usikkerhed i sit job eksempelvis en trussel om arbejdsløshed, begrænsede muligheder for forfremmelse, og/eller at man ikke kan opfylde sine egne ambitioner. I forhold til sidstnævnte søger vidensarbejderen ifølge McKenna og Maister (2002) udfordringer og muligheden for at bidrage og er konkurrenceminded. Vidensarbejderen er også sin egen kilde til motivation, hvor især de kulturelle og mentale incitamenter har stor betydning (Bendix & Harbo 2004; Netterstrøm 2002)

Den *organisatoriske struktur og kultur* kan også udgøre en stressfaktor. Nogle af de forhold, der typisk har betydning i den sammenhæng, er de hierarkiske, bureaukratiske strukturer, der kan besværliggøre deltagelse i de beslutninger, der træffes, og som har betydning for ens arbejde. Dårlig kommunikation, især mellem ledere og medarbejdere kan også bidrage til belastningerne. Matrixstrukturen, hvor man typisk har to eller flere ledere, kan endvidere skabe forvirring om, hvem man refererer til. (Brooks 2003) Andre forhold af betydning kan være virksomhedens politikker og følelsen af ikke at høre til. Sidst, men ikke mindst, spiller balancen mellem *familie og arbejdslivet* også

---

<sup>6</sup> (Intrinsic factors to the job)

en væsentlig rolle i forhold til stress. Dette forhold går jeg dog ikke nærmere ind i, da det ikke har været sigtet med dette projekt.<sup>7</sup>

Som refereret ovenfor, så vil de organisatoriske kilder til stress have forskellig betydning i forskellige jobfunktioner og vil derfor også komme til udtryk som forskellige typer af problemer. T.S. Kristensen (2004b) peger på tre typer problemer i relation til arbejdet og stress samt de organisatoriske årsager til disse problemer, der har paralleller til ”De 6 guldkorn”.

En type problemer er de ”traditionelle” problemer, der skyldes forhold som tempo, ensformigt arbejde, lav indflydelse, få udviklingsmuligheder etc. som man finder inden for rengøring, slagteriarbejdet, chauffører etc. En anden type af problemer opstår i den type arbejde, hvor man som medarbejder har nær kontakten til kunden. Her er arbejdet kendetegnet ved uklare krav, stort arbejds- pres, følelsesmæssige krav, konflikter, vold, vanskelige klienter m.m. Endelig er der det grænseløse arbejde. Det er karakteriseret ved en udpræget fleksibilitet med hensyn til tid, rum og arbejdsorganisering, hvor de traditionelle grænser mellem arbejde og ikke-arbejde flyder ud. Derimod udføres arbejdet og arbejdsrelaterede opgaver på alle mulige tidspunkter og alle mulige steder. De nye rum- og tidsfrigjorte arbejdsformer betyder, at forudsætningerne for arbejdsledelse og kontrol forandres. Endelig er det et karakteristika ved det grænseløse arbejde, at der sker en generel forskydning fra en mere ydre og objektiv regulering til en indre og mere subjektiv – i betydningen individ og situationsbestemt – regulering af arbejdet. (Allvin et al. 1998) Det betyder, ifølge Kristensen, at indholdet i arbejdet ændres til at blive et projekt med selvbestemmelse og selvstændighed inden for de rammer, som virksomheden sætter. (Kristensen 2004b).

Dette er forhold som er parallelle til beskrivelsen af vidensarbejdet (Kapitel 3). Her har man blandt andet øget beslutningsret i ledelsen af arbejdet og vidensproduktionen i og med, at man er bærer af den nødvendige viden. Roller, krav og betingelser kan også være uklare på grund af flere ledere, nye kunder med nye behov og unikke problemstillinger, og forudsigeligheden kan være usikker på grund af den nære tilknytning til og afhængighed af markedet.

### *Galbraiths arbejdsorganisatoriske design model*

Vi har nu set eksempler på to modeller, der hver især peger på nogle organisatoriske forhold, der har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress. Disse modeller er karakteriseret ved at være summariske forhold på

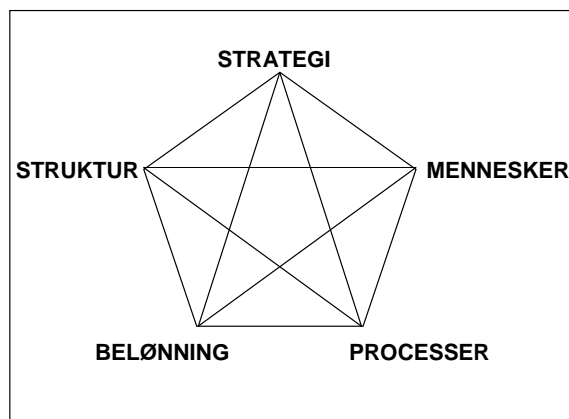
---

<sup>7</sup> Ønsker man at vide mere om dette emne henvises til Camilla Krings ph.d. afhandling. (Kring 2005)

en liste, hvor faktorerne er ligeværdige og præsenteres som uafhængige. Ligeledes giver de heller ikke en anvisning på handlinger.

I Galbraiths "Stjernemodel" præsenteres man for en række organisatoriske forhold, der er indbyrdes relaterede, og hvor relationen har indflydelse på en organisations adfærd og arbejdsforholdene. Man kan således sige, at det organisatoriske design indbefatter forholdene i "De 6 guldkorn" og "De organisatoriske kilder til stress" karakteriseret ved mellemliggende variable, hvor det arbejdsorganisatoriske design beskriver de bagvedliggende variable. Modellen har ikke en række anvisninger til, hvordan problemstillinger skal løses, men åbner derimod op for en dialog om arbejdets tilrettelæggelse og betydning i relation til designet af en virksomheds praksis og organisering.

Ifølge Galbraith (2002) baserer en virksomhed sine handlinger og design valg, såsom muligheder for indflydelse, arbejdsforhold, krav etc. på en arbejdsorganisatorisk referenceramme betegnet "Star-model". Modellen består af en serie designpolitikker, der kontrolleres af ledelsen, og som kan influere på medarbejdernes adfærd. Politikkerne falder i fem kategorier, strategi, struktur, processer, belønning og mennesker, der alle er indbyrdes afhængige og skal balancere. (Se figur nedenfor) Det er således ikke kun kategorierne der alene er interessante, det er også forholdet mellem disse. (Galbraith 2002)



Figur 7. Galbraith's "star-model" (Galbraith 2002)

Virksomhedens *strategi* bestemmer retningen samt hvilke mål, der skal nås, og hvilke værdier og missioner der skal forfølges. Strategien dikterer således hvilke aktiviteter, der er nødvendige at få udført i organisationen. Organisationens *struktur* definerer, hvem der har magten til at træffe beslutninger, og hvem der autoritet i organisationen og er influeret af fire forhold som speciali-

sering, span-of-control, den vertikale og horisontale magtfordeling og afdelingsprofilerne som funktioner, produkter, markeder, geografi etc.

*Arbejdsprocesserne*, betegnet som ”flow af information”, udgøres af de informations- og beslutningsprocesser, der går på tværs af organisationens struktur. Ledelsesprocesserne er både vertikale og horisontale, hvor de vertikale processer har fokus på allokering af ressourcer i form af midler og talent og arbejder med produktions- og budgetplanlægning. De horisontale processer omhandler designet af produktionsprocessen og bliver i stigende grad de væsentligste processer til at koordinere aktiviteter. Konkret kan disse spænde lige fra frivillig kontakt mellem medarbejderne som man ser det i netværksorganisationer til komplekse og formelt kontrollerede teams.

*Belønningssystemets* formål er at tilpasse medarbejdernes mål ved at motivere medarbejdernes til at præstere, så virksomheden kan nå de strategiske mål. Belønningssystemet definerer således politikker, der regulerer lønninger, forfremmelse, bonus, overskudsdeling, optioner etc. Der er også muligt at tilbyde ikke-finansielle belønninger i form af anerkendelse og spændende opgaver, forhold sådan som det også er beskrevet tidligere. Galbraith påpeger i forhold til belønningssystemerne, at de kun er effektive, der hvor der er tale om en konsistent pakke i forhold til resten af det arbejdsorganisatoriske design.

Det sidste forhold i modellen er *Medarbejderne (People Practice)*, der omhandler virksomhedens medlemmer og de forhold, der influerer og definerer medarbejdernes mentalitet og evner. De forhold, der har indflydelse i den sammenhæng, er HR-politikker omkring rekruttering, udvælgelse, rotation, træning og udvikling. Ifølge Galbraith vil den rette kombination af det organisatoriske design producere det talent, der kræves af strategien og strukturen i organisationen, udvikle de evner og den mentalitet, der er nødvendig for at forfølge den valgte retning. Politikkerne omkring rekruttering etc. opbygger således organisationens evner til at virkeliggøre den strategiske retning.

Forskellige strategier vil således føre til forskellige organisationer. En anden væsentlig pointe er ifølge Galbraith, at en organisation bliver mere effektiv, hvis man som ledelse formår at afstemme politikkerne og ikke kun fokuserer på et enkelt forhold, typisk strukturen. Formår man derimod at designe de forskellige forhold i det arbejdsorganisatoriske design, så de indbyrdes balancerer, får man mulighed for at give et klart og konsekvent signal til medarbejderne. Endelig peges der på, at ledelsen kan øve indflydelse på præstationer og virksomhedens kultur ved at handle ud fra det valgte arbejdsorganisatoriske design og derved påvirke medarbejdernes adfærd. Da beslutninger omkring det organisatoriske design former organisationens beslutningsprocesser, ad-

færd etc., bliver ledelsen således ”beslutningsformere” frem for ”beslutnings-tagere”. (Galbraith 2002)

Med afsæt i denne forståelse af det arbejdsorganisatoriske designs betydning for arbejdets tilrettelæggelse, betydning for det psykiske arbejdsmiljø og oplevet stress, er spørgsmålet, hvilke teoretiske muligheder ledere og medarbejdere har for at håndtere problemstillinger og belastninger, der knytter sig til arbejdet.

### **Stresshåndtering**

En række teoretikere har peget på, hvordan man som person eller organisation kan håndtere stress. Murphy (1988) har med udgangspunkt i en række af disse teorier opdelt forskellige stressforanstaltninger i tre kategorier. Disse betegnes primære, sekundære og tertiære interventioner og repræsenterer tre niveauer i forebyggelse, hvor indsatsen rettes mod individet, organisationen eller mod interaktionen mellem individet og organisationen. (DeFrank & Cooper 1987; Murphy 1988)

#### *Primær intervention – stressor reduktion*

Den primære intervention er karakteriseret ved at stress reduceres gennem aktiviteter rettet mod arbejdspladsens stressorer. Denne indsats forudsætter en identifikation af stressorer. Herefter følger ændringer i den organisatoriske struktur eller funktion. Denne tilgang bygger på en antagelse om, at den mest effektive måde at bekæmpe stress på er ved at eliminere eller reducere kilderne til stress i arbejdsmiljøet og dermed reducere presset på medarbejderne. Den anses derfor for at være den mest proaktive forbyggende tilgang til stress håndtering. (Cooper & Payne 1998)

Flere bøger, der omhandler reduktion af stressorer, refererer til en række tiltag identificeret af Elkin og Rosch, og som de vurderer man med fordel kan implementere i forbindelse med forbyggende foranstaltninger. (Cooper, Dewe, & O'Driscoll 2001; Cooper & Payne 1998) Nogle af de ændringer der peges på, omhandler følgende forhold:

- Reorganisering af autoritetslinier og omstrukturering af organisatoriske enheder
- Ændringer i beslutningsprocesser
- Re-design af arbejdsopgaver
- Re-design af de fysiske rammer
- Forandring i roller

- Opbygning af et støttende klima
- Etablering af belønningssystem.
- Fair medarbejderpolitikker

Tidligere så vi også, at de organisatoriske kilder til stress var influeret af nogle grundlæggende arbejdsorganisatoriske forhold udtrykt i Galbraiths ”star-model”. Ønsker man således at anlægge en stressreducerende strategi, skal indsatsen rettes mod de arbejdsorganisatoriske forhold, da det giver mulighed for en ændret ledelsesstil og medarbejderadfærd og vil ændre på de arbejdsorganisatoriske forhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Kernen i den indsats er at anerkende de organisatoriske forholds indbyrdes sammenhæng og dermed sammentænke dem i de konkrete ændringer. (Galbraith 2002)

### *Sekundær intervention - stressledelse*

Den sekundære intervention også betegnet stressledelse er i de senere år blevet et populært tilbud på mange arbejdspladser og skyldes ifølge Murphy (1988), en øget bevidsthed omkring de adfærdsmæssige faktoreres betydning for folks helbred. Formålet med denne indsats er at skabe bevidsthed og anerkendelse af stressorerens betydning og opmærksomhed på helbredet, men også at øge medarbejdernes evner til at reducere stress hos dem selv på baggrund af medarbejderorienterede teknikker.

Stressledelse i en arbejdsmæssig sammenhæng sætter fokus på forholdet mellem den enkelte medarbejder og organisationen og ikke på de arbejdsmæssige stressorer eller stresssymptomerne. De sekundære interventioner er således kendetegnet ved, at medarbejdere får hjælp, når de viser tegn på stress, hvorved man forsøger at undgå, at de bliver syge.

Strategiernes mål er at øge virksomhedens evne til at genkende og håndtere stressrelaterede problemstillinger. I forhold til medarbejderne handler det om, at de skal blive mere bevidste om deres grænser og fremme deres personlige coping strategier – såkaldt ”damage limitation”. Konkret kan stressledelse være i form af meditation, afslapningsøvelser, vejtrækningsteknikker, time management, konfliktløsningsredskaber, programmer for sundhedsfremme m.m. Disse foranstaltninger kan give anledning til angstreduktion, forbedret søvnmønster, reducerede muskelspændinger, sænket blodtryk m.m. og således reducere de subjektive problemer samtidig med at de fysiologiske forhold forbedres. (Murphy 1988)

### *Tertiær intervention - behandlingsaktiviteter*

Den tredje tilgang – betegnet tertiær intervention – vedrører behandlingsaktiviteter for de medarbejdere der, som resultat af belastninger i arbejdet, er blevet syge eller har et nedsat velvære. Interventioner på dette niveau baserer sig på ”behandling” frem for en præventiv filosofi. De afhjælpende programmer er karakteriseret ved en række serviceydelser eksempelvis af HR funktionen eller eksterne konsulenter, og aktiviteterne af denne karakter kan være stressrådgivning, rehabilitering efter lang tids fravær m.m.

Formålet er typisk at hjælpe medarbejderen til at kunne håndtere arbejdspladsens stressorer samt at få undersøgt sammenhængen mellem familie- og arbejdslivet. Der kan også være tale om programmer, der forsøger at identificere og respondere på personlige forhold, der er forstyrrende i forhold til personens arbejdsmæssige præstationer.

Håndteringsprocessen er kendetegnet ved, at man enten selv tager kontakt til en leder eller intern aktør for at gøre brug af en bestemt ydelse. Det kan også være ens leder, der henvender sig, hvis en persons præstationsproblemer i forhold til jobbet er blevet åbenlyse. (Murphy 1988) En mere personlig håndteringsform er at ”cope” med situationen i et forsøg på selv at håndtere en given problemstilling for at undgå stress, eller ved at man forsøger at tilpasse sig den aktuelle situation.

I en konkret arbejdsmæssig sammenhæng er de fleste aktiviteter netop rettet mod individet for at forbedre medarbejdernes evner til at lede, modstå og reducere stress og ”cope” med stress. (Kompier & Cooper 1999; Murphy 1988) Og i Danmark har denne tendens også været tydelig. Dette kan blandt andet ses i stigningen af artikler om stress, selvhjælps-bøger og -kurser i personlig stresshåndtering, hvor man kan lære at tackle sin stress, teste sine personlige stress symptomer, styrke sin selvtillid osv. Og med titler og overskrifter som *”Stress af i bilen”* *”Stress af med meditation”* og råd om at dyrke meditation, motion, *”Lær at sige fra”* etc. er der et tydeligt fokus på, hvad man som person selv kan gøre for at undgå stress. (Se også Kapitel 1)

Inden vi ser nærmere på årsagerne til den denne håndteringspraksis, har jeg på baggrund af de præsenterede teorier kort opsummeret de tre interventioner og deres karakteristika i nedenstående skema.

	<b>Primær Intervention</b>	<b>Sekundær Intervention</b>	<b>Tertiær Intervention</b>
<b>SCOPE</b>	Præventiv - reduktion af antallet af og/eller intensiteten af stressorer	Præventiv/reaktiv – ændre individets respons til stressorer	Behandling - minimering af de ødelæggende konsekvenser

	sorer		kvenser ved at hjælpe personer cope mest effektivt med disse konsekvenser
<b>MÅL OG ANGREBSPUNKT</b>	Ændre arbejdsmiljøet, teknologier el. Organisatoriske strukturer	Individet vs. organisationen	Individet
<b>EKSEMPLER</b>	Job re-design, rolle omstrukturering, organisatoriske ændringer	Træning i stressledeelse, kommunikation, sundhedsprogrammer	Rådgivning

**Figur 8. Tre former for interventioner.**

### *Hvorfor tertiære interventioner?*

Årsagen til, at virksomheder vælger at anlægge en individorienteret strategi med et symptombehandlende sigte, er der forskellige opfattelser af. En forklaring er, at der i de fleste organisationer er en opfattelse af, at det ikke er arbejdsforholdene, der har betydning for medarbejdernes problemer, da stress er et personligt problem. Der peges eksempelvis på, at en topledelse er tilbøjelig til at bebrejde medarbejdernes personlighed og livsstilsfaktorer, frem for de arbejdsmæssige eller organisatoriske faktorer, som de er ansvarlige for. En risiko ved at gøre medarbejderens karakteristika ansvarlig for problemer med stress er, at medarbejderen anses som værende "skyldig" for sine egne problemer ("Blaming the victim") Denne forståelse betyder, at indsatsen også får et individuelt fokus, og at løsningerne skal være medarbejderorienterede og medarbejderinitierede. (Kompier & Cooper 1999; Singer et al. 1986)

Ifølge Paula Liukkonen er årsagerne nok ikke så private, som lederne forestiller sig. De fleste årsager har rod i problemstillinger på arbejdet, fortæller Liukkonen, professor i økonomi ved Stokholms Universitet. Hendes undersøgelser viser, at 70% har sygefravær på grund af regulær sygdom, men at samlet set 24% af sygefraværet skyldes stress på grund af tidsmangel og jag, konstant underbemanding og for meget at lave. (Steffensen 2005)

En anden forklaring kan være, at virksomhederne vurderer, at der er for store omkostninger forbundet med at rette en forbyggende indsats mod de organisatoriske forhold. De individuelle strategier derimod er en nem, billig og overskuelig tilgang, da medarbejderorienterede strategier involverer færre afbrydelser i den organisatoriske struktur og/eller funktion og kan skræddersys til den enkelte medarbejder. (Arnold, Cooper, & Robertson 1998; Murphy



1988) En tredje årsag til denne håndteringsform skal findes i psykologien. Idet mange stressforskere har en lægefaglig eller psykologi-orienteret baggrund, rettes fokus på det subjektive og individuelle, hvilket betyder at objektive og kollektive risikofaktorer i arbejdet som dårlig ledelse, stor arbejdsbyrde, mobning m.m. overses. (Murphy 1988) En sidste forklaring er af metodisk karakter. Det er ifølge Kompier og Cooper vanskeligt at udføre metodisk "sunde" interventioner og evalueringsstudier i et foranderligt organisatorisk miljø, hvilket skyldes, at der er et gab, mellem hvordan stressforskning bør udøves, og hvordan stressinterventioner i praksis foregår. (Kompier & Cooper 1999)

Konsekvensen af disse forklaringer er en tendens til, som vi har set, at adressere subjektive forhold i årsagsanalysen og indsatsen, hvorved risici i arbejdet overses, og de organisatoriske kilder til stress ikke ændres. Et andet forhold er, at der ofte mangler en systematisk risikovurdering i arbejdet med at forebygge stress.

Der er dog ifølge Murphy (1988) en tendens til, at flere og flere virksomheder iværksætter aktiviteter i form af organisatorisk stress reduktion og forebyggelse. Endvidere kan man konstatere en stigning i litteratur, der associerer organisatoriske stressorer med mentale og fysiske udtryk. Det er hans vurdering, at det skyldes, at flere data peger i retning af, at arbejdsbetinget stress er et udbredt og dyrt problem, og de øgede udgifter på grund af omkostningerne ved stress i stigende grad får flere organisationer til at fokusere på stress reduktion og forebyggende strategier. (Murphy 1988)(s.322)

Samtidig med de løbende rapporteringer om problemets omfang blandt andet i Danmark, har der også været fremført en kritik af den hidtidige indsats. For på trods af den øgede bevidsthed om værdien af et godt psykisk arbejdsmiljø og et stigende antal af stressede medarbejdere, så oplever mange, at virksomhederne står famlende over for udviklingen. Der hersker således en udbredt tvivl om, hvem der har ansvaret for håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, og mange efterlyser regler på området. I bedste fald forsøger man at kortlægge sig ud af problemerne, fortæller en tillidsrepræsentant til Ugebrevet A4.(Ugebrevet a4 2005a)(Se også kap.1) Og fire ud af 20 tillidsrepræsentanter mener eksempelvis ikke, at de selv er klædt på til ordentligt at kunne håndtere problemer med psykisk arbejdsmiljø og savner kurser og uddannelse. Peter Dragsbæk, der er psykisk arbejdsmiljøkonsulent i CO-Industri, mener, at det er "ulykkeligt, hvis løsning af de mange psykiske arbejdsmiljøproblemer begraves i forvirring om, hvem der skal tage sig af det. Han mener, det er arbejdsgivers ansvar og opfordrer både samarbejds- og sikkerhedsudvalg til at arbejde med området. Heri er forskeren H.J. Limborg dog uenig. Han mener


der er ”brug for en kombination – et medarbejderinddragelsesudvalg”. (Ugebrevet a4 2005b)

Det er altså tydeligt, at der er en tendens til, at håndtering af problemer der vedrører det psykiske arbejdsmiljø, er medarbejderinitieret og orienteret. Samtidig viser debatten, at der er tvivl om kvaliteten af denne praksis, men også om hvem der i realiteten har ansvaret, hvorfor der sker denne overførsel af ansvar. Og endelig at der mangler systemer til håndtering.

### *Anbefalinger*

Selvom introduktion af personlige hjælpeprogrammer eller andre tertiære interventioner kan være nyttige for en medarbejder, anbefaler DeFrank and Cooper (1987) dog, at indholdet i stressinterventioner enten skal adressere grænsefladen mellem individet og organisationen. Deres vurdering er, at indsatsen har et langsigtet præventivt sigte og giver de mest signifikante og vedvarende reduktioner i belastninger, idet antallet og/eller intensiteten af stressorer reduceres. Eksempler på hvordan det konkret kan effektueres blev beskrevet i afsnittet om primær intervention. Figuren nedenfor illustrerer den ønskede udvikling fra en eksisterende praksis, der er karakteriseret ved en individorienteret og symptombehandlende indsats i retning af præventiv strategi, der har fokus på de organisatoriske forhold.

<b>Primær intervention</b>	<b>Sekundær intervention</b>	<b>Tertiær Intervention</b>
Anbefalet indsats		Typisk indsats



I denne indsats er det væsentligt at forholde sig til betydningen af de arbejdsorganisatoriske forhold og den rolle de spiller i forbindelse med konkrete handlinger og designvalg. Da en given ændring i praksis er indlejret i det organisatoriske design er det også nødvendigt at sammentænke ændringen med de andre forhold i det organisatoriske design, for derved at skabe en forebyggende og bæredygtig forandring. (Galbraith 2002)

### **Konklusion**

Teoretisk set har højtuddannedes arbejde og dermed også vidensarbejdet ikke været anset for et belastet arbejde. En række undersøgelser har dog i de senere år peget på, at stress udgør et stigende problem, og at der procentvis er flere

højtuddannede, der oplever stress end personer med færre års uddannelse. (Statens Institut for Folkesundhed 2002) Samtidig er der en række andre studier, der peger på, at der er tale om et problem, der har store omkostninger både for den enkelte, erhvervslivet og samfundet.

Beskrivelserne af belastningerne i vidensarbejdet, har vi set, har paralleller til det grænseløse arbejde, der er kendetegnet ved flydende grænser, uendelige krav, individualiseret ansvar etc.. Da der ikke er udviklet separate værktøjer til at undersøge vidensarbejdet, har jeg i kapitlet taget udgangspunkt i nogle generelle modeller, der ikke har vidensarbejdet som genstandsfelt, men som tilsammen giver et billede af de organisatoriske forhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress.

Stress kan anskues fra to vinkler, som fysiologisk og oplevet stress. Det er den oplevede stress, som jeg har valgt at fokusere på, da det er den stressform, som jeg har mulighed for at afdække, i og med at en "oplevelse" forårsages af et møde mellem personen og personens arbejdsrelaterede omgivelser.

I forlængelse heraf har jeg set på de stressorer, der kan forårsage arbejdsrelateret stress, og hvad der karakteriserer dem. Her har jeg valgt at tage udgangspunkt i to generelle modeller, der peger på en række forhold i arbejdet, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og stress. Fælles for disse to modeller er, at der er tale om en liste af forhold, der præsenteres som ligeværdige og uafhængige. Det vil sige, de forholder sig ikke til stressorernes indbyrdes sammenhæng. Jeg har derfor også valgt at inddrage Galbraiths organisatoriske design model betegnet "Star model", da den indbefatter forholdene i "De 6 guldorn" og "De organisatoriske kilder til stress". Disse kan således karakteriseres som mellemliggende variable, hvor det arbejdsorganisatoriske design beskriver de bagvedliggende variable. Modellen har ikke en række anvisninger til, hvordan problemstillinger skal løses, men åbner derimod op for en dialog om arbejdets tilrettelæggelse og betydning i relation til designet af en virksomheds praksis og organisering, og hvor hovedpointen er, at forholdene skal sammentænkes.

Den indsats, man dog typisk ser, er kendetegnet ved behandlingsaktiviteter. Det skyldes en lang række forhold, men konsekvensen af disse foranstaltninger er, at der ikke ændres ved de organisatoriske forhold, der kan være årsag til psykiske belastninger og stress i arbejdet. Som vi har set, er det også det billede, der tegner sig på danske arbejdspladser. Dette er blevet kritiseret, og et gennemgående træk i denne kritik er, at man grundlæggende ikke ved, hvem der har ansvaret for at håndtere psykiske belastninger i arbejdet.

Budskabet er derfor også klart. Ønsker man at fokusere indsatsen mod stress, skal man sætte ind i forhold til arbejdets organisatoriske design, og man skal ansvaret for håndteringen klart.

## KAPITEL 5. TEORETISK KONKLUSION

Udgangspunktet for projektet er en undersøgelse af vidensarbejdet og dets betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Der er som bekendt tale om et arbejde i vækst, samt et arbejde der traditionelt forventes at indebære gode arbejdsforhold. Samtidig tegner der sig dog også et billede af, at belastninger i arbejdet og de efterfølgende konsekvenser er et omfattende og stigende samfundsmæssigt problem, også i relation til det ellers dokumenterede gode vidensarbejde. Formålet med projektet er som bekendt at undersøge årsager hertil samt identificere konkrete tiltag, der kan anvendes i udviklingen af vidensarbejdet, og som ledere og medarbejdere kan iværksætte for at forebygge belastninger og problemstillinger i vidensarbejdet, heriblandt arbejdsrelateret stress.

I de foregående kapitler "Vidensarbejdet" og "Psykisk arbejdsmiljø og stress" er en række teorier, der vedrører netop disse to områder, blevet præsenteret. Med dette afsæt er formålet i dette kapitel at besvare afhandlingens problemstilling og de deraf afledte arbejdsspørgsmål. Der vil ikke være en eksplicit reference til teorierne, da disse fremgår af kapitlerne.

*Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder ledere og medarbejdere har for at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder.*

1. Hvad kendetegner en vidensintensiv virksomhed og vidensarbejdet, dets ledelse og organisering og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?
2. Hvad kendetegner arbejdsmiljøarbejdet i vidensintensive virksomheder?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheders?
4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge belastninger i vidensarbejdet?

### **Vidensarbejdet og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed**

Det første arbejdsspørgsmål er rettet mod vidensarbejdets karakteristika og de organisatoriske rammer for det. Da der i kapitel 3 er en fyldestgørende beskrivelse af netop disse forhold, følger der her kun en kort opsummering af hovedpointerne.

En gennemgang af teorierne omkring vidensarbejdet præsenterer os for et arbejde, der er kendetegnet ved at være et udfordrende, komplekst, selvstæn-

digt, ansvarsfuldt job, der giver en høj grad af frihed og stor tilfredsstillelse. Samtidig er det også et meget krævende og uforudsigeligt job primært på grund af konstant skiftende og komplekse kunderelationer og unikke og ukendte problemstillinger, der nødvendiggør en individuel tilpasning af opgaveløsningerne. Det forudsætter en omfattende kommunikation og interaktion, og det betyder igen at afstanden mellem kunde og leverandør er lille. Derved bliver de vidensintensive virksomheder følsomme over for markedet.

Vidensproduktionen i ”rene” vidensintensive virksomheder baserer sig på et immaterielt vidensinput, hvor man i projektteams kombinerer forskellige specialiseringer og kompetencer i skabelsen af ny viden. Resultatet af produktionsprocessen indlejres i et immaterielt slutprodukt, der formidles til kunden og kan skabe værdi for denne. I denne proces spiller vidensledelse en central rolle, og det er også dette forhold i vidensproduktionen, der får mest opmærksomhed i Knowledge Management litteraturen primært med fokus på ledelse af vidensdelingsprocesserne og ledelse af vidensarbejderne.

Ledelse af arbejdsprocesserne typisk betegnet som Knowledge Management omhandler etablering af systemer og organisatoriske rammer for organisering af vidensarbejdet samt valg af strategi for vidensledelse. Her skelner man mellem en kodificerings- eller personifikationsstrategi, hvilket afspejler den konkrete vidensforståelse. Her er tre forskellige tilgange blevet præsenteret.

Ledelse af vidensarbejdet og medarbejderne består i at skabe kreative rammer samtidig med, at der sker en kontrol og styring af arbejdsprocesserne. Medarbejderne er karakteriseret ved at have en teoretisk uddannelse og erfaring og er leverandører af den viden, der skal anvendes til at skabe ny viden. I kraft af deres kompetencer og den rolle kompetencen spiller i vidensproduktionen har vidensarbejderne en stærk position. Det betyder også, at virksomhederne bliver sårbare i forbindelse med personaleafgang.

På baggrund af den præsenterede teori kan jeg konstatere, at vidensarbejdet er et velbeskrevet område, der fokuserer på problemstillinger, der knytter sig til effektivisering af vidensproduktionen og således har et produktionsmæssigt sigte. Problematiske forhold, der kan have betydning for arbejdslivet, er sporadisk beskrevet i Knowledge Management teorierne, hvilket indikerer at der ikke er en eksplicit erkendelse af de mulige problemstillinger knyttet til vidensarbejdet og deres arbejdsmæssige og personlige konsekvenser. Det er således min oplevelse, at teorierne fremstiller vidensarbejdet som et arbejde, hvor både ledere og medarbejdere udviser samme interesse i at udvikle ny vi-

den og ydelser af høj kvalitet. Og at de adresserede problemstillingerne tager udgangspunkt i produktionsprocesserne og ikke betydningen for den enkelte.

Som nævnt i kapitel 4 forholder de generelle teorier om psykisk arbejdsmiljø og stress sig ikke eksplicit til vidensarbejdet, da der ikke har været tradition for at se på vidensarbejdet som et belastet arbejde. Der er således heller ikke grundlag for at sige noget konkret om arbejdslivets karakteristika i vidensintensive virksomheder i forhold til modellerne. I beskrivelsen af det grænseløse arbejde, ser man dog paralleller til vidensarbejdet, da det er karakteriseret ved individualisering af krav og løsninger, uendelige krav fra både kolleger, de faglige problemstillinger, kunderne og lederne og opgaver, der kan løses alle steder til alle tider, da produktionsapparatet er knyttet til personen.

### **Håndtering af problemer og belastninger**

Det andet arbejdsspørgsmål sætter fokus på håndtering af problemstillinger og belastninger i vidensarbejdet. Dette forhold adresseres ikke eksplicit i forhold til stress i vidensarbejdet. Det antager jeg skyldes, at der hverken i Knowledge Management litteraturen (kapitel 3) eller i litteraturen om psykisk arbejdsmiljø og stress (kapitel 4), peges på nogle konkrete belastninger, der skal håndteres.

De problemstillinger, der rejses i Knowledge Management litteraturen, omhandler vidensdeling og ledelsen af medarbejderne, forhold der har betydning for udførelsen af arbejdet, samt hvordan de løses ved hjælp af systemer og ledelsesprocesser. Fokus er på produktion og motivation af medarbejderne med en implicit forventning, om at medarbejderne også tager ansvar, da de er selvledet og ansat til at varetage og håndtere komplekse problemstillinger og den daglige produktion i form af salg, produktion, vidensdeling etc.

Endelig har vi set en udredning af forskellige håndteringstilgange i forbindelse med arbejdsrelateret stress. I forlængelse heraf blev der peget på, at der typisk er tale om behandlingsaktiviteter frem for forebyggende initiativer, da psykiske arbejdsmiljøproblemer typisk først håndteres, når de er blevet synlige for andre. Årsagerne til denne praksis beror på at problemerne opleves som private, er dyre at forbygge og typisk komplekse og dermed svære at løse. Det kan også skyldes en forståelse af medarbejderne som skyldige i deres egne problemer, hvilket betyder, at indsatsen får et individuelt fokus, og at løsningerne skal være både medarbejderorienterede og medarbejderinitierede.

Af ovenstående følger, at det er vanskeligt at besvare spørgsmålet om, hvad der kendetegner arbejdsmiljøarbejdet i en vidensintensiv virksomhed. De præsenterede teorier har karakter af at være aktørløse i forhold til håndtering

af problemer og belastninger. Dog peges der på, at der typisk vil være tale om medarbejderinitierede initiativer, hvilket udtrykker, at der ikke er tale om et formelt arbejdsmiljøarbejde. Her har danske virksomheder dog den mulighed at omsætte arbejdsmiljølovens hensigter i konkrete aktiviteter, der kan varetages af sikkerhedsorganisationen.

### **Vidensarbejdets indflydelse på arbejdslivet**

Det tredje arbejdsspørgsmål vedrører sammenhængen mellem vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed. Med udgangspunkt i beskrivelserne i kapitel 3 og 4 er der ingen umiddelbar eksplicit kobling mellem vidensarbejdet og belastninger i arbejdslivet og derfor heller ikke et umiddelbart svar. Det er dog min vurdering, at vidensarbejdet teoretisk set indebærer flere forhold, der kan have betydning for arbejdslivet og dermed repræsenterer potentielle organisatoriske kilder til stress.

Det helt centrale i vidensarbejdet er arbejdsprocesserne, der danner grundlaget for produktion af ny viden. Denne proces forudsætter kommunikation og vidensdeling med kolleger og kunder for at koordinere aktiviteter og løse de konkrete opgaver. Dermed bliver de vidensintensive virksomheder afhængige af medarbejdernes kompetencer og af en hensigtsmæssig og funktionel ledelse af medarbejderne og vidensproduktionsprocesserne. Dette centrale træk ved vidensarbejdet indebærer en række forhold, der teoretisk set kan medføre problemer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. I de efterfølgende afsnit vil jeg pege på nogle af disse arbejdsrelaterede problemstillinger, der kan have betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

#### *Vidensforståelsens betydning for organiseringen af arbejdet*

Et af de problemer, der træder tydeligt frem i beskrivelsen af vidensarbejdet, knytter sig til vidensforståelsens betydning for organiseringen af arbejdet. Her skal man som virksomhedsledelse være opmærksom på, om man anlægger en strukturel eller relationel vidensforståelse, da forståelsen vil afspejle organiseringen af vidensarbejdet. Der er i Knowledge Management litteraturen en tendens til at forstå viden som objektiv viden, der kan kodificeres, hvilket udtrykker en strukturel forståelse. Herefter indlejres den eksplicite viden i IT-understøttede vidensdelingssystemer. Ifølge Blackler (1995) har forståelsen af viden i en organisation ligeledes betydning for valg af ledelsesstil.

Spender (1996) peger på, at immateriel viden skabes via interaktion og i en kontekst. Denne forståelse afspejler andre Knowledge Management teoriers



beskrivelser af vidensarbejdets karakteristika. Her beskrives arbejdsprocesserne som netværksbaserede, hvor immateriel og personbåret viden udvikles i tæt samarbejde med både kolleger og kunder i arbejdet med at udvikle løsninger på de unikke og ofte komplekse problemstillinger. Det vil med andre ord sige, at der kan opstå et dilemma mellem to handlemåder. Hvis man som leder udøver en strukturel ledelsesstil baseret på en strukturel forståelse af viden og organiserer arbejdet ud fra denne forståelse, men medarbejderne i praksis har en relationel forståelse af viden, der udvikles i en kontekst, hvilket blandt andet kommer til udtryk i deres måde at arbejde på og forventninger til ledelsesstil, så kan der opstå et problem.

Dilemmaet afspejler dog i realiteten et sammenstød mellem to forskellige forståelser af viden. Kodificeringsstrategier og bureaukratiske vidensdelings-systemer repræsenterer en strukturel forståelse. Denne form for organisering af arbejdet imødekommer dog ikke den fleksibilitet og decentralisering, som medarbejdere og ledere forudsætter i arbejdet med viden for at sikre kreativitet etc.. Derved opstår der en konflikt mellem strukturerne i kraft af de forskellige vidensforståelser.

Ifølge modellen for organisatoriske kilder til stress kan strukturer, der hæmmer og giver begrænset indflydelse og frihed, udgøre en kilde til stress, hvilket understøttes af ”De 6 guldkorn”. Dilemmaet stiller også en daglig ledelse over for nogle udfordringer, idet der skal skabes organisatoriske rammer, der omfatter kontrol m.m. samtidig med, at vidensarbejderne forventer decentrale strukturer med stor frihed og autonomi i arbejdet.

### *Belønningens betydning*

Den begrænsede indflydelse, som strukturerne forårsager, kan også have betydning for den sociale udveksling af viden og den uformelle anerkendelse og tillid, det giver at dele viden med kolleger. Fungerer forholdene for vidensdeling derfor ikke optimalt, kan det have betydning for den kulturelle og mentale belønning, som vi har set har en særlig position i vidensarbejdet.

Virksomhedernes organisatoriske struktur kan også udgøre et andet problem i forhold til belønning. Da organisationsstrukturerne i de vidensintensive virksomheder typisk er ”flade”, er mulighederne for at avancere også begrænset. Derved er der færre positioner at overtage, og det står, ifølge Drucker (1988), i skarp kontrast til den karriereforsståelse, man som vidensarbejder har, hvor man avancerer fra ”specialet” til ledelse. I vidensarbejdet er der således en forståelse af, at position og titler giver prestige, hvilket er udtryk for en kulturel belønningsstruktur. Som det fremgår af modellerne, så kan usikkerhed

omkring karrieremuligheder og den dertil knyttede forventning om belønning også udgøre et potentielt problem i forhold til arbejdet.

### *Vidensledelse og afhængighed af medarbejdernes viden*

Vidensdelingssystemerne kan også forstås som et redskab til at få kontrol over den magt, der knytter sig til produktionsapparatet og de organisatoriske strukturers betydning i praksis. Da medarbejderne er de primære bærere af viden og dermed virksomhedens primære kapitel, og denne udgør virksomhedens kilde til konkurrencefordelene, er der stor magt knyttet til denne gruppe. Derudover er strukturerne decentraliserede og medarbejderne selvledede for at sikre kreativitet og fleksibilitet. Det giver medarbejderne et stort ansvar og indflydelse på den daglige produktion.

Det stiller virksomheden i en sårbar position og med en begrænset kontrol over produktionsprocesserne, da medarbejderfratrædelser kan have stor betydning for produktionen. Ved at indføre kontrol og vidensdelingssystemer kan virksomheden gøres mindre sårbar ved at fastholde den centrale viden og samtidig sikre at alle arbejder mod virksomhedens mål. Disse tiltag giver tilsammen ledelsen en mulighed for at bevare en form for kontrol.

Der er altså en tendens til at anvende IT-systemer for at afbureaukratisere og decentralisere, men samtidig udgør det også et bidrag til en mere struktureret organisering af vidensarbejdet. Systemerne kan også opgradere folk, men samtidig danner de grundlaget for overvågning og kontrol.

I forhold til arbejdsrelateret stress vil strukturer, der hæmmer og vanskeliggør arbejdet kunne udgøre en stressfaktor ikke mindst, fordi det reducerer individets indflydelse på at påvirke de påvirkninger, man udsættes for, i dette tilfælde kontrol og styring.

### *Strukturernes grænseflade*

Stress kan også forårsages af manglende støtte. I forhold til vidensarbejdet kan den problemstilling opstå, når der er usikkerhed omkring hvem, der er ens leder, hvilket afspejler, at en vidensintensiv virksomhed typisk er organiseret som en matrix organisation i kombination med en projektorganisation. I praksis betyder det, at man som medarbejder har både en linieleder og en eller flere projektledere. Der er således skabt grundlag for tvivl om ledelsesrelationerne. Der kan eksempelvis opstå uklarhed om ens rolle, hvis det er uklart hvilke forventninger de respektive ledere har. Det kan også være, at ens relationer belastes, hvis der opstår en konflikt mellem ens linieleder og projektleder eller ens projektledere imellem.

### *Projektorganiseringens betydning*

Det interne projektmarked, kan også udgøre et problem, idet det i praksis er her, at opgaverne fordeles, hvor der handles med kompetencer, og hvor netværk vedligeholdes. Det er medarbejdernes eget ansvar at indgå som en aktiv aktør på det marked. Spørgsmålet er, hvilken betydning det kan få på medarbejdernes arbejdsrelationer i kraft af, at ”markedet” gør medarbejderne til hinandens konkurrenter, men også i forhold til støtte og arbejdsrelationerne. Det er endvidere også interessant at se på, hvilken betydning det kan få i forhold til vidensdeling og arbejdsprocesserne, hvor man er afhængig af andres viden via ens netværk i arbejdet med at udvikle ny viden, da man har en interesse i at bevare sin værdi på markedet. Endelig er det interessant at se på, hvilken rolle incitamentsstrukturerne vil spille i forhold til den organisatoriske adfærd.

Vidensdeling udgør som vi har set en central aktivitet i vidensarbejdet, men da en del af arbejdet foregår i samarbejde med kunden, betyder denne ”co-location”, at der ikke nødvendigvis er daglig kontakt mellem leder og medarbejdere. Det kan vanskeliggøre den daglige ledelse, som vi også har set. Det kan også besværliggøre arbejdet, hvis man som vidensarbejder arbejder i flere teams, da face-to-face vidensdeling ofte anses at udgøre det eneste valide medie for vidensdeling i kritiske dele af en arbejdsproces. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

### *Mange roller*

Af beskrivelsen af vidensarbejdet fremgår det, at der er mange aktører at forholde sig til som led i udviklingen af ny viden. Det kan være i form af nye kunder med forskellige krav og behov, kolleger man skal netværke og dele viden med for at få adgang til viden, anerkendelse m.m. og en ledelse, der stiller krav om salg, leverancer etc. Det betyder, at man kan have mange roller at udfylde, men også at der er forskellige forventninger til de forskellige roller. Hvis der opstår uklarhed om disse roller kan det udgøre en stressfaktor.

### *Det grænseløse arbejde*

I vidensarbejdet er en stor del af ansvaret uddelegeret, og arbejdet er i en vis forstand frigjort fra tid og rum, hvor man fungerer som selvledet medarbejder. Man er med andre ord som vidensarbejder blevet ansvarlig for eget arbejde og kvalitetsikringen. Arbejdet indebærer således nogle forhold, der svarer til det grænseløse arbejde. Det er kendetegnet ved en udpræget fleksibilitet med hensyn til tid, rum og arbejdsorganisering, hvor de traditionelle grænser mellem

arbejde og ikke-arbejde flyder ud. Endvidere er det karakteristisk, at der sker en generel forskydning fra en mere ydre og objektiv regulering til en indre og mere subjektiv – i betydningen individ og situationsbestemt – regulering af arbejdet. Da resultaterne af vidensarbejdet og individets indsats består af et immaterielt output, betyder det, at resultatet af arbejdet typisk ikke er målbart, hvilket vanskeliggør vurderingen af værdien af en indsats. Det kan skabe usikkerhed omkring opfyldelse af krav og forventninger, men også om at indsatsen vil blive belønnet.

Vi har nu set en række eksempler på, at vidensarbejdets karakteristika kan have betydning for medarbejdernes arbejdsliv og udgøre organisatoriske kilder til stress. Jeg kan endvidere konstatere, at forholdene indbyrdes spiller sammen og influerer på hinanden på forskellig vis. Dermed fremstår det tydeligt, at der er indbyrdes sammenhæng mellem de forskellige organisatoriske forhold, sådan som det også udtrykkes i Galbraith's "Star-model" og medarbejdernes problemer og belastninger, og at årsagerne skal findes i det nye organisatoriske design og ikke hos det enkelte individ. Det er også evident, at vidensarbejdet indebærer forhold, der er parallelle til det grænseløse arbejde, hvilket kan udgøre en potentiel risiko for belastninger.

Disse betragtninger står i modsætning til den forståelse og de undersøgelsesresultater, der har dannet grundlaget for forståelsen af højtuddannedes arbejde og dermed også vidensarbejdet. Endelig har vi set, at Galbraiths "Star-model" danner rammen for en større systematisering i forhold til diskussionen af de primære årsager til stress i forhold til de præsenterede forhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress.

### **Forebyggende arbejdsorganisatoriske muligheder i vidensarbejdet**

Med afsæt i vidensarbejdets karakteristika og organisatoriske forhold sammenholdt med modellerne for arbejdsrelateret stress og psykisk arbejdsmiljø er en række hypotetiske problemstillinger blevet fremstillet ovenfor. Spørgsmålet er, hvordan problemstillinger, der vedrører arbejdsrelateret stress, kan gribes an. Det sætter det sidste arbejds spørgsmål fokus på, da det vedrører det forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

I kapitel 4 så vi, at man som leder og medarbejder kan anlægge forskellige interventionsstrategier for at håndtere problemer, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø. Disse varierer i angrebspunkt (organisatoriske og/eller individuelt) og niveau for forebyggelse. Vælger man at initiere en primær interventions-

strategi med et organisatorisk sigte, som er den strategi Murphy (1988) anbefaler for at reducere en stressor og dermed forebygge kommende belastninger på længere sigt, har vi set eksempler på en række konkrete handlinger i form af omstrukturering af organisatoriske enheder, redesign af opgaver, teamudvikling m.m.

Vælger man som virksomhed at anlægge denne strategi, er det væsentligt at tage udgangspunkt i det organisatoriske design udtrykt i Galbraiths "Star-model". Den udgør grundlaget for de organisatoriske kilder og samtidig peger modellen på betydningen af, at de organisatoriske forhold og ændringer sammentænkes i forbindelse med en organisatorisk intervention.

I takt med at stress udgør et stigende problem og andelen af dem der oplever stress stiger jævnt med stigende uddannelsesniveau, har både undersøgelser og debatter i de senere år efterspurgt svar og bud på konkrete handlingsmuligheder i forhold til stress i vidensarbejdet, da der indtil videre hovedsageligt har været fokus på individet, når man taler om stresshåndtering. Det er derfor relevant at undersøge, hvilke konkrete muligheder man som leder og medarbejder har for at håndtere disse belastninger i vidensarbejdet, hvilke præventive organisatoriske foranstaltninger der skal iværksættes.

Alt i alt kan man konstatere, at de præsenterede teorier ikke har fokus på arbejdslivet og arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet. Der tages således ikke højde for de særlige vilkår der knytter sig til vidensarbejdet, hvor medarbejderne udgør kernen i den daglige produktion af viden.

### **Ubesvarede spørgsmål**

Besvarelse af arbejdsspørgsmålene giver anledning til en række konkrete overvejelser. For det første savner jeg konkret viden om og indsigt i det "oplevede" arbejdsliv og, hvordan det konkret håndteres. Da en del af årsagsforklaringen kan ligge der, i og med der både er forskellige interventionsmuligheder og en tendens til at iværksætte behandlingsaktiviteter frem for stressreducerende foranstaltninger.

For det andet fremstår årsagssammenhængene ikke eksplicit. Det er derfor interessant at identificere de arbejdsorganisatoriske årsager til de belastninger og problemer, der knytter sig til vidensarbejdet. Spørgsmålet er, om der tegner sig et mere nuanceret billede end det ovenfor skitserede, om det er muligt at afdække kompleksiteten af sammenhænge, som blandt andet Bason et al.(2003) peger på og, hvordan de indlejrer sig det organisatoriske design udtryk ved Galbraith's "Star-model". Samtidig er det også interessant at få un-

dersøgt, om det, at vidensarbejdet er komplekst og kendetegnet ved at produktionen er knyttet til medarbejderne, giver nogle særlige vilkår i vidensarbejdet, og som modellerne omkring psykisk arbejdsmiljø og kilder til stress ikke fanger. En eksemplificeret årsagsidentifikation vil endvidere kunne danne grundlaget for en mere målrettet indsats.

I forlængelse heraf vil det derfor også være interessant at få afdækket, vilke konkrete handlingsmuligheder ledere og medarbejdere har at vælge imellem og i den forbindelse, hvilke forhold der kan fremme og hæmme processen. Dernæst hvilken betydning det vil have for produktionsprocessen og arbejdslivet.

Disse betragtninger og overvejelser giver anledning til følgende forskningsspørgsmål, der skal besvares i den resterende del af projektet via empiriske undersøgelser af vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder. Svarene på disse forskningsspørgsmål vil udgøre projektets bidrag til en yderligere forståelse af vidensarbejdet.

1. Hvad kendetegner vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?
  - a. Hvilke forhold værdsættes i arbejdet med viden?
  - b. Hvilke problemstillinger og belastninger er der tale om og, hvad oplever man som vidensarbejder? (Se Kapitel 8)
2. Hvad kendetegner arbejdsmiljøarbejdet?
  - a. Hvordan håndteres belastninger og af hvem? (Kapitel 8)
3. Hvilken arbejdsorganisatorisk sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og belastningerne samt den konkrete håndteringspraksis i vidensintensive virksomheder? (Se Kapitel 9)
4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge problemer i vidensarbejdet? (Se Kapitel 8, 9 og 10)
5. Hvilke forhold skal man være opmærksom på i forbindelse med en organisatorisk forebyggende forandring? (Se Kapitel 11)

Ved at besvare ovenstående spørgsmål forventer jeg at kunne give et mere fyldestgørende svar på projektets problemstilling. Inden jeg fremstiller undersøgelsens resultater og konklusioner i Del III, vil jeg i de næste to kapitler redegøre for projektets metode og design og derved også for, hvordan forskningsspørgsmålene søges besvaret.

## DEL III METODER & FORSKNINGSDESIGN

I denne del af projektet præsenteres og diskuteres de metoder, der er anvendt i projektet. Motivationen bag denne del af afhandlingen er at tydeliggøre mit metodevalg. Indledningsvis præsenteres den videnskabsteoretiske placering af projektet og et begrundet valg af metodik inden for den kvalitative forskning. Herefter har jeg valgt at se på tre centrale temaer i den kvalitative forskning; det kvalitative forskningsinterview, fremstilling af kvalitative data og endelig kvalitetskriterier i den kvalitative forskning. (Kapitel 6) I kapitel 7 beskrives forskningsdesignet i form af de forskellige forskningsaktiviteter for at give metodevalget og designet transparens.

Nedenstående figur er en præsentation af afhandlingens videnskabsteoretiske, metodiske og designmæssige grundlag samt afhandlingens udgangspunkt og formål.

<b>Baggrund:</b> Ved studiets begyndelse var der begrænset hvad der eksisterede af forskning omkring vidensarbejdet og psykisk arbejdsmiljø. På baggrund af et single-case studie (Ipsen 2001) var det interessant at undersøge om konklusionerne også gjaldt i andre vidensintensive virksomheder.														
<b>Problemstilling:</b> Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har leder og medarbejdere for at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder?														
<b>Hermeneutisk og pragmatisk tilgang</b>														
<b>Kvalitativt forskningsprojekt</b>														
	Del I		Del II			Del III		Del IV				Del V		
<b>Metodik</b>	Litteraturstudier, deltagelse ved ph.d.kurser, konferencer m.m.						Multiple casestudie		Kollektiv refleksion					
<b>Erkendelses mæssigt sigte</b>	Udvikle indsigt i forståelserne i fagfeltet						Deskriptivt		Deskriptivt og normativt		Normativt			
<b>Forskningsaktivitet</b>	1. Indsamling, afgrænsning og præsentation af relevante teorier samt analyse af disse i forhold til projektets problemstilling.						2. 5 Case-studier 3. Bearbejdning af data og analyse 4. Kommunikativ validitet		5. En kollektiv refleksion med en gruppe ledere		6. Diskussion af forslags realiser-serbarhed			
<b>Kapitel</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	

**Figur 9. Oversigt over projektet**

## KAPITEL 6. VALG AF METODE I ET KVALITATIVT PROJEKT

I dette kapitel indplaceres projektet i en videnskabsteoretisk sammenhæng. Dernæst følger argumentationen for valg af det kvalitative forskningsprojekt efterfulgt af valg af den metodiske tilgang for at gøre processen transparent. Herefter diskuteres kvalitetskriterier, relevante forhold omkring det kvalitative forskningsinterview og fremstillingen af kvalitative data.

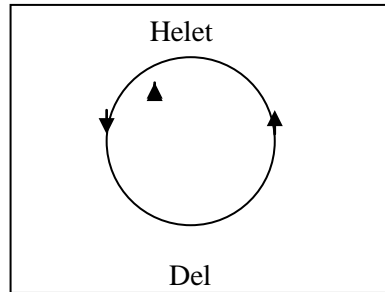
### Hermeneutikken og pragmatismen

**Hermeneutikken** er en filosofi, der arbejder med fortolkninger af ”forstående” art og har sit udgangspunkt i en kritik af positivismen. Denne består i at positivismen forsømmer en vigtig erkendelseskilde, nemlig forståelsen af andre mennesker. Positivismen har sin rod i naturvidenskaben og bygger på en antagelse om, at vi mennesker kun har to kilder til erkendelse: Vore sanser og vores logik. Kendsgerningerne kan efterfølgende kvantificeres og behandles statistisk, så forskeren kan drage generelle slutninger. Al erkendelse gennem spekulation, åbenbaringer m.m. anser positivismen for værdiløs. (Collis & Hussey 2003;Thurén 2002)

Ordet hermeneutik stammer fra det græske ord ”hermeneun”, der betyder ”at forstå” hvilket står i modsætning til positivismens ”forklaring”. Med forståelse forstås identifikation af den subjektive mening, der ligger bag en persons adfærd og/eller handlinger. Den ”subjektive mening” forstås som ”en del” og kan kun forstås, hvis delen relateres til ”helet”. Modsat består helet af ”dele” og kan derfor kun forstås ved hjælp af disse. Vekselvirkningen mellem delene og helheden kaldes også den hermeneutiske cirkel (Se figur 11) hvor man har valgt et (tilfældigt) sted som udgangspunkt, hvorefter man dykker dybere og dybere ned i et område. Derved skabes en cirkulær bevægelse.

Processen beskrives også som en spiral – det vil sige en uendelig og uafsluttet proces mellem det delvise og helet (objektiv hermeneutik) og frem og tilbage mellem forforståelsen og forståelsen (aletisk hermeneutik). Det er sammenhængen mellem delene og helheden, der skaber mening, og det er relationen mellem de enkelte dele og helheden, der muliggør at vi kan forstå og fortolke. Her betones dataindsamling gennem direkte observationer som vigtig med det formål at komme dybere ind i forståelsescirklen for at udvikle indsigt og plausible fortolkninger af hændelser. (Alvesson & Skoldberg 2000;Højbjerg 2004;Knudsen 1994)





**Figur 10. Den hermeneutiske cirkel**

Formålet med den hermeneutiske proces er at identificere respondentens motiver, intentioner, mål og forventning bag en bestemt ydre og observerbar adfærd, idet det antages, at der er en sammenhæng mellem den bevidste beskrivelse af en erfaring og de underliggende dynamikker eller strukturer. Det vil sige, at den hermeneutiske proces involverer fortolkning af mening gennem kontinuerlig reference til konteksten. (Collis & Hussey 2003;Knudsen 1994)

I hermeneutikken antages virkeligheden at have en subjektiv og mangfoldig form og kan derfor kun forstås ved at man undersøger deltagerens opfattelser af den. (Ontologi) I den konkrete forskningsaktivitet interagerer forskeren med det, der udforskes og får derved en ”subjekt – subjekt” relation til virkeligheden, som forskeren også selv er en del af. (Epistemologi) Forskerens værdisæt, både det eksplicitte og implicitte, får derved en rolle at spille i vurderingen af, hvad der kan forstås som fakta og, hvilke tolkninger der ligger til grund for det. (Axiologi). Retorikken er uformel med en personlig stemme og baserer sig i modsætning til positivismen ikke på sæt et af definitioner. En redegørelse for mit værdimæssige udgangspunkt følger nedenfor. Hermeneutikkens antagelser omkring og metodik kommer jeg også ind på senere.

Da hermeneutikken ikke nødvendigvis forholder sig til den empiriske virkelighed, hvilket står helt centralt i min problemstilling, indplacerer projektet sig også inden for den pragmatiske forståelse.<sup>8</sup> **Pragmatismen** som filosofi, udvikles i USA i slutningen af det 19.århundrede af især Charles Sanders Pierce og er kendetegnet ved, at man anser konsekvenser, anvendelse og praktisk beskaffenhed som centrale komponenter af sandheden.(Peirce 1994) Denne forståelse er som i hermeneutikken også kendetegnet ved, at der sker en

---

<sup>8</sup> Pragmatismen kan forstås som en delmængde af hermeneutikken.

fortolkning i en undersøgelsesproces (Inquiry proces), hvor forskeren spiller en central rolle i undersøgelsen.

Der hvor de to filosofier adskiller sig er i forhold til det undersøgte. I hermeneutikken kan det undersøgte (empiren) udgøres af tekster etc. i modsætning til pragmatismen, hvor forskeren udelukkende forholder sig til virkeligheden. I forskningsprocessen udvælger forskeren de forhold, der passer til den problemstilling, der skal belyses, og det er i mødet med virkeligheden at udvalgte teorier og data får signifikans. En pragmatist vender sig således væk fra abstraktionen og mod det konkrete og kendsgerningerne. Sandhedskriteriet i pragmatismen består i den praktiske nytte af en teori. En teori er således sand, hvis den virker i praksis. Pragmatismen står derved ikke for et specielt resultat, men er derimod en metode. (James 2000)

Det er dog ikke alle teorier der er sande bare, fordi de virker (kortvarigt). Det, som Pierce betragter som sandt, er de forhold, der bidrager til flestes bedste over den længste periode. Inden for pragmatismens verdensbillede betyder det i praksis, at teoretiske påstande skal knyttes til en undersøgelse, der bekræfter rigtigheden af disse (valideringsproces). (Peirce 1994; The free encyclopedia 2004)

Da formålet med nærværende projekt er at udvikle indsigt i vidensarbejdets karakter m.m., er både hermeneutikkens forståelse af forskning og syn på virkeligheden velegnet til at skabe denne indsigt og udgøre de bedste forudsætninger for at svare på projektets forskningsspørgsmål.

Mit erkendelsesmæssige fokus tager dog også udgangspunkt i pragmatismen, hvor forskeren forholder sig til virkeligheden og udvælger de forhold i virkeligheden, der passer på den problemstilling der skal belyses. At tage udgangspunkt i både hermeneutikken og pragmatismen har den praktiske betydning at fortolkningen af virkeligheden baserer sig både på empirisk indsamlede data og relevante teorier – i dette projekt teorier om Knowledge Management og Psykisk arbejdsmiljø med fokus på stress.

I pragmatismen og hermeneutikken er forskeren som beskrevet ovenfor en del af virkeligheden og kan ikke "trække sig ud af den" og forholde sig til den objektivt. Det betyder i praksis, at forskeren ikke er uafhængig af det fænomen, der bliver undersøgt og dermed også bringer sine egne værdier ind i datindsamlingen og analysen.

En af mine faglige forforståelser, er organisationsteorien om en koalition om løst koblede (del)systemer beskrevet af Cyert og March i "Behavioral Theory of the Firm" (Cyert & March 1992). Her forstås virksomheden som en koalition af individer og grupper, enheder og underafdelinger med divergeren-

de legitime interesser og, hvor aktørerne stiller delvis uforenelige krav til organisationen. Fastlæggelsen af virksomhedens mål og beslutninger forhandler forskellige interessegrupper kontinuerligt om. Der er således ikke tale om en samlet harmonisk og ubegrænset rationel beslutningsenhed. Derimod er den information, der er til rådighed begrænset, der er et konstant tidspres, og endelig er organisationens omgivelser uforudsigelige, forhold der alle påvirker de beslutninger, der træffes. (Bakka & Fivelsdal 2002;Knudsen 1994)

Et andet værdimæssigt ståsted, der har betydning for dataindsamlingen og fortolkningen, er mit perspektiv på begrebet ”arbejde”. Her er det udviklingen af et sundt og sikkert arbejde, der bidrager til samfundets udvikling. Jeg vægter dog i projektet at fokusere på udviklingen af arbejdet som et middel til bedre levevilkår, hvor organiseringen af arbejdet har afgørende betydning for arbejdslivet – både i forhold til belastninger og som forebyggende aktiviteter.

På trods af divergerende interesser i en organisation er jeg også af den opfattelse, at kollektiv handlen spiller en væsentlig rolle i forhold til udviklingen af arbejdet og ansvar i det daglige også i forhold til arbejdslivet. Det vil sige at kollektivet er i stand til at udrette mere end den enkelte, både som ansvarlig enhed og som idégenerator i en udviklingsfase. (Mikkelsen 1995)

Det videnskabelige udgangspunkt har betydning for valg projektttype og det metodiske valg. Der findes mange fortolkningsteknikker, man kan vælge imellem, hvor målet er at beskrive, oversætte og på anden vis forstå meningen ved fænomener i den sociale verden. Med afsæt i hermeneutikken og pragmatismen vil vi i det følgende afsnit se nærmere på dette projekts valg af projektttype og metode i form af det kvalitative forskningsprojekt og casestudiet.

### **Det kvalitative forskningsprojekt**

Som det fremgår af projektets problemstilling, er det en grundlæggende præmis i projektet at forsøge at forstå og undersøge et fænomen (og ikke en måling af det), i dette tilfælde arbejdslivet i vidensintensive virksomheder og mulighederne for at forbygge belastninger i vidensarbejdet. For at kunne analysere en proces eller et fænomen i en organisation forudsættes det at, forskeren har kendskab til organisationens mange aspekter og dens kontekst. (Collis & Hussey 2003;Kvale 1994). Derfor er den kvalitative forskning og dens metodikker velegnet, da dens styrker ligger der, hvor man som forsker ønsker at (Dahler-Larsen 2002):

- Forstå en interaktion
- Forstå komplicerede sammenhænge

- Kortlægge
- Beskrive eller
- Undersøge

Med afhandlingens problemstilling in mente har jeg således valgt at anvende en **kvalitativ forskningsmæssig tilgang**. Da det var begrænset, hvad der eksisterede af forskning inden for arbejdsliv og vidensarbejdet ved projektets begyndelse, fandt jeg det passende at udføre direkte observationer ”on location”. Dette indebærer en rig og kvalitativ datamængde. Dette kræver mange ressourcer at indsamle og analysere og set i lyset projektets ressourcemæssige ramme, vurderede jeg, at det ville være mere realistisk at arbejde med mindre ”samples” frem for større ”samples”, som det eksempelvis gør sig gældende i den kvantitative forskning. (Andersen 1990) Endelig var de fænomener, jeg søgte og søger at afdække ikke i tilstrækkelig grad begrebsliggjort ved projektets begyndelse, og da den kvantitative forskning arbejder ud fra et eksPLICIT begrebsapparat, hvor man ved hvad man måler på, var den kvalitative metode mere velegnet.

### **Valg af metode**

Det metodiske valg er afhængigt af det paradigmatisk udgangspunkt og projekttypen. Her findes der en række muligheder så som etnografi, aktionsforskning, grounded theory, participative enquiry, casestudier m.m. (Collis & Hussey 2003)

Med afsæt i den oprindelige problemstilling valgte jeg at anvende case studiet, aktionsforskningen og participative enquiry som metodiske rammer for dataindsamlingen. Aktionsforskning som metode blev dog siden hen valgt fra, da det viste sig at være vanskeligt at gennemføre det påtænkte udviklingsstudie i praksis. I denne forbindelse ændrede problemstillingen også karakter. (Se kapitel 7) At valget oprindeligt faldt på disse tre skyldtes, at jeg fandt dem mest velegnede i forholdet til projektets ressourcemæssige rammer og problemstilling, jeg vil dog i det følgende kun redegøre for casestudiet og participative enquiry, grundet fravalget af aktionsforskning som interventionsmetode.

#### *Casestudiet*

Casestudier anvendes hvor problemstillinger refererer til temaer af kompleks eller kontekstuel art. Et casestudie kan således defineres som en omfattende

undersøgelse af et interessant fænomen baseret på en dybtgående forståelse af tilfældet opnået ved omfattende beskrivelse og analyse af tilfældet taget i sin helhed og i sin kontekst, i dette tilfælde arbejdslivet i vidensintensive virksomheder. (Kvale 1994) Casestudiet er, i følge Yin, den foretrukne forskningsstrategi (Yin 1989):

- Når formen på forskningsspørgsmålet begynder med ”hvordan” eller ”hvorfor”.
- Når forskeren ikke har fuld kontrol over hændelser
- Når fokus er på samtidige fænomener/hændelser

Som forsker søger man ved hjælp af casestudiet at opnå en så dækkende og fyldig forståelse af tilfældet som muligt. Endvidere tilstræbes der tætte beskrivelser fra flere forskellige datakilder, inklusive førstehåndsindtryk fra observationer. Konteksten bliver derfor vigtig samt de interne dynamikker inden for det undersøgte. Forskningen forsøger at forstå bestemte fænomener inden for en specifik kontekst, men afgrænsningen er ifølge Yin ikke fastlagt ved begyndelsen.(Yin 1989)

At arbejde med casestudier indebærer typisk en enkelt analyse af eksempelvis en gruppe eller en virksomhed og der anvendes gerne flere metoder til at indsamle data, der kan være både kvalitative and kvantitative. Det er også muligt at have flere parallelle casestudier betegnet som multiple case-studier. Oftest beskrives forskningen som eksplorativ, idet der ofte er få teorier eller begrænset viden om det udforskede. Casestudierne kan dog også være deskriptive, illustrative, eksperimentelle eller forklarende. Uanset hvilken form casestudiet har, vil det inkludere dokumentanalyser, interview og observationer. (Andersen 1990;Collis & Hussey 2003;Launsø & Rieper 1995;Yin 1989)

Med udgangspunkt i genstandsfeltet peger Ib Andersen på forskellige mulige metodikker, hvoraf casestudiet er en af mulighederne. Valget af metodik er afhængig af antallet af variable og antallet af undersøgte enheder. (Se figur)

Karakteren af forskningsspørgsmålet har ifølge Ib Andersen, betydning for casestudiets formål/karakter. Der kan således være tale om (Andersen 1990):

- Beskrivende
- Forklarende/forstående
- Eksplorativ/problemidentificerende
- Diagnosticerende
- Problemløsende/normativ
- Interventionsorienteret

	Antallet af variable		
		Få	Mange
	Få	Journalistisk "research"	Intensive studier Casestudier
ANTALLET AF UNDER- SØGTE ENHEDER	Mange	Ekstensive studier Surveys og andre socio- logiske under- søgelser	"Ideal- studier" Mange rele- vante enheder og variable

**Figur 11. Datamatrice. (Andersen 1990)**

Der er således flere grunde til at anvende casestudiet som metode. I forhold til projektet begrundes valget af casestudiet som metode i, at fokus er på et samtidigt fænomen i form af vidensarbejdets psykiske belastninger. Endvidere er problemstillingen relateret til en specifik kontekst i form af vidensintensive virksomheder. På grund af vidensarbejdets karakteristika giver det en forventning om mange variable og dermed også få undersøgte enheder på grund af projektets ressourcemæssige rammer.

### *Participative inquiry*

Participative inquiry omhandler forskning med mennesker frem for om mennesker. Det vil sige, at deltagerne i forskningsprojektet er involveret så meget som muligt, idet folks erfaringer og idéer om et emne giver mulighed for at forstå essensen, der anses som virkelighed. Baggrunden for denne metodik er en diskussion om bedre data kvalitet og deltagernes rettigheder. I praksis betyder denne metodiske tilgang, at deltagerne er med til at indsamle data og bidrager til analysen. Der er således også mulighed for kollektivt at diskutere og beslutte udviklingen og retningen af forskningen. Der er forskellige tilgange til participative inquiry, der varierer i graden af involvering. I *cooperative inquiry* er alle, der indgår i forskningsprocessen medforskere og "subjekter" og har beslutningskompetence etc., hvorimod forskeren i *aktionsforskningen* indgår som en aktiv aktør i forandringsprocessen, hvor man på en effektiv måde

forsøger at skabe en bevidst ændring i et kontrolleret miljø. Det primære formål er således at indgå i en proces, forsøge at skabe nogle ændringer og monitorere resultatet. En tredje tilgang er *participatory action research* hvor man som forsker forsøger at udfordre magtforholdene i en gruppe, et samfund etc. Målet er typisk at indsamle en gruppes viden og erfaringer om et givet emne. (Collis & Hussey 2003; Reason 1994)

På baggrund af ovenstående kriterier er casestudiet og den deltagende forskning et oplagt valg og mest anvendeligt af flere årsager. I relation til projektets problemstilling er der tale om en undersøgelse af et interessant, ikke velbeskrevet og samtidigt fænomen - nemlig arbejdslivet i vidensintensive virksomheder og håndteringen af konkrete problemstillinger. Med en forventning om mange variable, problemstillingens kompleksitet taget i betragtning, og et relativt begrænset antal undersøgte enheder set i lyset af de tilgængelige ressourcer, understøtter det valget af casestudiet. Da vidensarbejdet endvidere er et arbejde, der spænder vidt med stor autonomi, beskæftiger højtuddannede, er afhængigt af og tæt knyttet til markedet etc. forventer jeg ikke at have kontrol over hændelserne undervejs.

Formuleringen af problemstillingen begynder hverken med ”hvordan” eller ”hvorfor”, som ellers er en af forudsætningerne for casestudiet. Men har alligevel et forklarende og undersøgende formål, hvilket derfor bekræfter valget af casestudiet. Det er min vurdering, at formålet med nærværende projekt også er at beskrive vidensarbejdet, identificere relevante problemer samt pege på løsninger. I relation til sidstnævnte har det hele tiden været et mål, at projektet blandt andet skulle munde ud i en række mulige løsninger på de problemer, der knytter sig til arbejdslivet i vidensintensive virksomheder.

Participatory inquiry i form af aktionsforskning var derfor en oplagt metodisk tilgang. Da det senere skulle vise sig, at det ikke kunne lade sig gøre, ændrede både den metodiske vinkel og dermed designet karakter. Valget faldt herefter på *participatory action research*, hvor processen har fokus på deltagelse og refleksion og ikke på egentlige forandringer.

Kvalitative undersøgelser rummer ifølge Dahler-Larsen (2002), en række særlige metodiske problemer. For det første sensitivitet over for den særlige kontekst som den beskæftiger sig med. For det andet arbejdes der i kvalitative undersøgelser med kategorier, der ikke er fastlagt på forhånd og for det tredje er der tale om et forskningsdesign, der er mere eller mindre fleksibelt. Disse tre forhold betyder, at reproducerbarhed, validitet og generaliserbarhed altid er åben til diskussion og vanskeligt at dokumentere.

For at imødekomme nogle af det kvalitative forskningsprojekts mulige problemer vil jeg i de kommende tre afsnit belyse tre centrale temaer i den kvalitative forskning - forskningsinterviewet, fremstillingen af kvalitative data og kvalitetskriterierne. At det netop er disse tre forhold, der belyses skyldes, at forskningsinterviewet er en meget anvendt dataindsamlingsmetode i kvalitative forskningsprojekter, hvor man forsøger at få større forståelse og udvikle indsigt i et fænomen.

Fremstillingen af de kvalitative data skal sikre transparens og giver også mulighed for at validere både første og andenordenskonstruktioner, det vil sige respondent udsagn og tolkninger af disse. Endelig er kvalitetskriterierne centrale, da den kvalitative forskning har haft en tendens til ikke at gøre data-behandling og afrapportering af kvalitative data til genstand for en omhyggelig systematik, hvorved det har været svært at gennemskue vejen fra data til konklusion.

### **Centrale temaer i kvalitativ forskning – Det kvalitative interview**

Forskningsinterviewet er en af dataindsamlingsmetoderne inden for kvalitativ forskning. Her er der ifølge Kvale tale om en samtale med et formål og en struktur. (Kvale 1994) Interviewet som dataindsamlings teknik giver mulighed for at opnå kendskab til en organisation og dens kontekst. Et mål med nærværende projekt er at forstå og undersøge vidensarbejdet og mulighederne for at forbygge belastninger i vidensarbejdet. Genstanden for interviewet bliver således de interviewedes daglige livsverden og personens forhold her til. Det vil sige respondenternes oplevelse af deres arbejdsliv som vidensarbejdere. (Kvale 1994)

#### *Formål*

For mange er det primære formål med et forskningsinterview at tilvejebringe viden, hvor man som interviewer, forsøger at danne sig en mening ved at registrere og fortolke, hvad der siges og, hvordan det siges. Denne forståelse kan bidrage med perspektiver, informationer og idéer, som forskeren ikke selv har tænkt på. Som dataindsamlings teknik giver interviewet mulighed for at få flere detaljer med, rigere datamængde i form af nuancerede kvalitative beskrivelser af forskellige aspekter af den interviewedes hverdag. Endelig giver det mulighed for at indhente beskrivelser af specifikke situationer og handlingsforløb, frem for generelle opfattelser. Data indsamlet på denne vis karakteriseres som primær data. Et sekundært formål ved interviewet er, at det via en reflek-



sionsproces kan føre interviewer til nye former for selvforståelse. (Alvesson 1999;Andersen 1990;Kvale 1994)

Ifølge Alvesson (1999) kan man differentiere mellem tre principielle forståelser af interview. Den ene forståelse - "neo-positivismen"- ønsker at etablere en kontekst fri sandhed omkring "hvad der er derude" ved at følge en protokol og få svar i relation til denne. Interviewet får således en "pipeline" funktion, et instrument hvor viden transmitteres fra respondenter til forskeren. Den anden tilgang "romantikerne" advokerer for en "ægte" interaktion, hvor der etableres tillid, rapportering og engagement mellem respondent og interviewer. Metodelitteraturen har ifølge Alvesson typisk denne tilgang. En "localist" mener endeligt, at interviewudsagn skal ses i forhold til deres lokale kontekst, da respondenter producerer situationsafhængige beretninger. Interviewet er således ikke en teknik, men forstås som et lokalt resultat. (Alvesson 1999) Vi vil senere se på nogle forhold, som Alvesson mener, man skal være opmærksom på under gennemførelsen af det kvalitative interview.

### *Interviewets struktur*

Interviewet forstået som samtale har også en *struktur*, der kan indtage forskellige former.(Andersen 1990;Kvale 1994) Generelt set er der tale om en samtale, der går ud over den spontane udveksling af synspunkter som i den dagligdags samtale og bliver til en videnskabelig metode. Forskningsinterviewet er således ikke en samtale mellem ligestillede parter, men er kendetegnet ved en magtasymmetri, idet forskeren definerer og kontrollerer situationen, introducerer emnet og styrer interviewforløbet. Strukturen i et interview kan variere fra det velorganiserede, der følger en række standard spørgsmål til åbne interviews, hvor specifikke temaer er i fokus, men hvor spørgsmålene ikke har nogen forudbestemt rækkefølge og formulering. De kan også variere med hensyn til deres vægt på eksplorering kontra hypotesetestning eller med hensyn til at beskrive fænomener kontra at forsøge at fortolke og afklare beskrivelserne under interviewet sammen med interviewpersonen. (Alvesson 1999;Kvale 1994)

Et interview kan i følge Andersen (1990) være et kvalitativt eller et informant interview, hvor begge er eksempler på kvalitative spørgeteknikker, der er ustrukturerede. Det *kvalitative interview* benyttes ofte, hvor man ønsker en dybere forståelse af respondents adfærd, motiver og personlighed. Denne interviewform stiller store krav til interviewer, der skal kunne lytte, fortolke svar, stille uddybende spørgsmål og samtidig ikke sætte fortroligheden over styr. *Informantinterviewet* er en anden form, der anvendes, når man er interes-

seret i fænomener, der allerede har fundet sted, er af privat karakter eller som man ikke har mulighed for at observere selv. Respondenten bliver da en erstatningsobservatør, en informant, der har første kendskab til de fænomener og sociale systemer man er interesseret i at undersøge. (Andersen 1990)

I det *deltvist strukturerede interview* også betegnet det *semistrukturerede interview* (Andersen 1990; Launsø & Rieper 1995; Maaløe 2002), er man bedre kendt med det område, der undersøges. Man har således typisk en vis teoretisk og praktisk viden om de fænomener, man studerer, men er alligevel åben over for nye synsvinkler og informationer, som respondenter eventuelt fremkommer med. Der vil som regel være forhold, der skal belyses, og man spørger derfor også ud fra en spørge- eller interviewguide. Kvalitative interviews er således relativt løst strukturerede og åbne over for, hvad interviewpersonen føler er relevant og vigtigt at tale om set ud fra det givne projekt. (Alvesson 1999)

Det semistrukturerede interview giver primære og stimulidata - det vil sige, at respondenter har været udsat for en tilsigtet stimulus påvirkning fra undersøgerens side i forbindelse med dataindsamlingen. Sekundære data kan opdeles i tre grupper i) procesdata, hvor data produceres i tilknytning til de løbende aktiviteter (diverse dokumenter, breve, billeder, rapporter, referater, avisartikler etc.), ii) budgetter, produktionsstatistikker, registre eller iii) forskningsdata, hvor data indsamlet af andre forskere. En fjerde interviewform er det standardiserede interview. Her stilles spørgsmålene i en ganske bestemt rækkefølge, der er fastlagt på forhånd og ens for alle. Spørgsmålene stilles på samme måde til alle interviewede og kan derfor foregå ansigt til ansigt eller pr. telefon. (Andersen 1990)

### *Forskerrollen*

Da der er tale om en samtale, udgør forskeren selv forskningsredskabet til indsamling af data. Forskerrollen beskriver Kvale (1990) som en "rejsende", hvor man udforsker ukendte områder eller følge en metode. Undervejs stiller man spørgsmål til de personer, man møder for at få dem til at fortælle deres historie, som man siden fortolker, og som fører til, at man har en historie at fortælle. Som rejsende udviser man således også åbenhed over for nye og uventede fænomener frem for at have prædefinerede kategorier og fortolkningsskemaer. Dahler-Larsen (2002) peger i forlængelse heraf på, at de vigtigste kategorier udvikler sig undervejs sig som en funktion af selve undersøgelsesarbejdet, da kvalitative undersøgelser opererer med et fleksibelt design, herunder identifikation af undersøgelsens hovedkategorier og den konkrete måde at spørge på.

(s.70) Der er i metodelitteraturen om det kvalitative interview mange anvisninger til hvordan man gennemfører et interview, hvilke dog ikke vil blive gennemgået her. (Andersen 1990;Kvale 1994;Maaløe 2002)

### *Under interviewet*

Der er ifølge Alvesson (1999) en dominerende forståelse af at se interviewet som et instrument, der skal anvendes effektivt og skabe grundlag for, at respondenterne afslører sine autentiske erfaringer. Alvesson mener ikke, at man kan se interviewet som en teknik til at få data ud eller et møde, der kan bidrage til en dybere forståelse. Derimod er der tale om komplekse sociale fænomener, som man skal være opmærksom på, og som han beskriver vha. otte metaforer (Alvesson 1999)(p.26) Disse otte metaforer konceptualiserer, hvad der foregår under et interview, og hvordan udfaldet kan forstås. Dette vil være afhængig af ”den sociale scene”, respondenterne og sprogets to-sidede natur. En situation kan være at *scenen dominerer* og derved påvirker interviewet i den forstand, at respondenterne forsøger at svare ind i interviewerens verden. Herved bliver interviewet et lokalt bidrag. En anden mulighed, er at interviewet bliver en mulighed for at *etablere og bevarer en story-line*, hvor respondenterne siger det, som han eller hun tror, interviewerens gerne vil høre. En tredje mulighed er at interviewet ses som en mulighed for at give sig selv (respondenten) en *identitet*, som man ikke nødvendigvis har eller at man giver beretninger, der er styret af *kulturelle normer*, det vil sige, at man anvender det sprog, konventioner, metaforer som man har til at tale om et givet emne. Endvidere ser respondenterne interviewet som en mulighed for at *imponere*, hvor interviewet anvendes til personlige salgsfremmende aktiviteter. Et interview kan også ses som *en politisk aktion*, hvor respondenterne ikke nødvendigvis er ærlige, uselvviske og deler ivrigt ud af sine erfaringer og viden til fordel for interviewerens. Derimod handler respondenterne bevidst ud fra egne interesser og kan karakteriseres som politisk bevidst og politisk motiveret aktør. Denne metafor peger på at respondenterne anvender interviewet til egne politiske formål. Endelig kan *sproget* også anvendes til at konstruere en særlig version af, hvordan tingene hænger sammen, og hvordan de kan præsenteres bevidst eller ubevidst. Der er således ikke tale om en objektiv realitet. Et spørgsmål kan lede til et uendeligt antal svar. Sidst kan et interview ses som et *spil om diskursmagten*.

De otte metaforer kan ifølge Alvesson anvendes til at anlægge forskellige indgangsvinkler til et emne og danne et mere nuanceret forhold til, hvordan man skal forholde sig til interviewet. Man skal se på interviews og udfald som

noget der eksisterer i et spændingsfelt mellem motiver, interaktioner samt sociale og diskursive kræfter. (Alvesson 1999)

I det næste afsnit vil vi se på, hvordan kvalitative data kan bearbejdes og analyseres, så man sikrer en systematisk fremstilling.

### **Centrale temaer i kvalitativ forskning - Fremstilling af kvalitative data**

Tekstanalysen af et interviewreferat kan være både tids- og energikrævende. Formålet med dette afsnit er at illustrere, hvordan man bearbejder sine data, analyserer dem og præsenterer dem. Dette er væsentligt i fremvisning og produktionen af kvalitative data, da det gør det muligt for andre at gennemskue, hvordan datafremstillingen er sket. (Andersen 1990; Dahler-Larsen 2002)

Man skal som udgangspunkt gøre sig klart, hvorledes man forestiller sig, at de kvalitative interview skal gøres tilgængelig for en analyse. Her er det almindeligt, at man anvender transskription af optagelserne til skrevne tekster og computerprogrammer som hjælp ved analysen. (Kvale 1994) Formålet er at man strukturerer samtalerne i en form, der er tilgængelig for en nærmere analyse. Hvordan man vælger at transskribere sine interviews vil afhænge af formålet med interviewet, materialets karakter og undersøgelsens formål samt den tid og de penge, der er til rådighed.

Kvale (1994, p.186) har identificeret seks analysetrin, hvor det fjerde trin fokuserer på analysen af det transkriberede interview. I denne analyse indgår blandt andet, at interviewenes meningsindhold analyseres, respondenternes egen forståelse gøres klar og nye perspektiver anlægges. De fem hovedtilgange til meningsanalysen er:

1. Meningskondensering – respondenternes udtrykte meninger trækkes sammen til kortere formuleringer.
2. Meningskategorisering – interviewet kodes i kategorier, der kan være givet på forhånd eller opstå undervejs i analysen.
3. Narrativ meningsstrukturering – fokus på de historier der fortælles under interviewet.
4. Meningsfortolkning – spekulative fortolkninger af teksten.
5. Ad-hoc metoder til skabelse af mening – forskellige metoder tekst- eller kvantitative metoder, anvendes til at få betydningerne frem.

Alternativt kan man anvende bearbejdningsmetoder som kognitive kort, data displays, grounded theory m.fl. I nærværende projekt har jeg valgt udelukken-

de at anvende data displays, der bygger på meningskategorisering i fremstillingen af de indsamlede data. Det skyldes, at projektets metodiske afsæt er casestudiet, og da de kognitive kort især anvendes i udvikling af strategier og i aktionsforskningsstudier, er de således ikke velegnet i denne sammenhæng. Dernæst er projektets teoretiske referenceramme givet, hvilket gør grounded theory som analytisk bearbejdningsmetode mindre anvendeligt, da denne analysemetode har som forudsætning, at der ikke på forhånd er en defineret teoretiske referenceramme. (Collis & Hussey 2003) Data displays er endvidere karakteriseret ved at indebære kategorisering af datamaterialet, hvilket vi skal se nærmere på nedenfor.

Efter dataindsamlingen er afsluttet anbefales det, at man begynder at kode sine data så hurtigt som muligt. Dette involverer tildeling af en specifik kode til hver variabel, koncept eller tema, som man ønsker at identificere. Koden kan allokeres til et specifikt ord eller sætning, og det kan være en fordel at anvende mange kategorier i begyndelsen og senere gruppere dem i færre kategorier. Når kategorier skal grupperes i mønstre eller sammenhænge, er der ifølge Collis og Hussey ikke tale om en mekanisk øvelse, men en proces der kræver indsats og omtanke. Anvender man ikke en stram teoretisk referenceramme, skal man forsøge at undgå at pålægge datamaterialet forskellige kategorier, men snarere lade dem udspringe af materialet. (Collis og Hussey 2003)

Der er ifølge Dahler-Larsen en form for givethed og system i de systematiserede primær og sekundær data man har indsamlet, hvilket kan fremstilles<sup>9</sup> i et data display. Et data display kan udgøre et netværk, en matrice, kort og grafer og er et visuelt format der præsenterer informationer systematisk, så brugeren kan drage valide diskussioner og handle ud fra det. (Dahler-Larsen 2002)(s.28)(Miles & Huberman 1994)

Formålet er at skabe en visuel fremstilling af kvalitative data i koncentreret form i form af en graf eller tabel. Oftest er displays variationer over forbindelser mellem et udvalg af grundlæggende undersøgelseskategorier som tid, sted, enheder osv. og er opbygget på en systematisk måde, så man kan se et helt datasæt på ét sted og hjælper med at besvare et undersøgelsesspørgsmål. Der er således tale om en brobygning mellem data og konklusion eller teoretiske konstruktioner og empiriske iagttagelser. (Dahler-Larsen 2002; Collis & Hussey 2003; Miles & Huberman 1994)

---

<sup>9</sup> Kan ifølge Dahler-Larsen forstås som at tilvirke noget **og** at frembringe en anskuelig beskrivelse af noget. (Dahler-Larsen 2002)(s.29)

To af de data displays, der anvendes i nærværende projekt, bygger på eksisterende modeller som ”De 6 Guldorn” og ”Organisatoriske kilder til stress”, da de peger på forbindelserne mellem en række organisatoriske forhold og det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress. Den tredje model, der anvendes som display er udviklet af Jay Galbraith og er en ”organizational design” model også betegnet ”Star-model” eller ”Stjerne modellen”. Denne model illustrerer sammenhængene mellem de grundlæggende arbejdsorganisatoriske forhold i en organisation (se også kapitel 4) og peger på forbindelserne mellem de organisatoriske forhold som strategi, struktur, belønningssystemer, medarbejderne og arbejds- og ledelseprocesserne. Modellen er endvidere valgt, da den åbner for en dialog omkring organiseringen af arbejdet frem for at pege på et sæt af løsninger, og endelig er der tale om model for de grundlæggende organisatoriske forhold og arbejdsprocesserne, hvor de to modeller ”De 6 Guldorn” og ”Organisatoriske kilder til stress” har fokus på arbejdsforholdene og konsekvenserne.

I forhold til Dahler-Larsens tre regler for udarbejdelse af displays.(s.39-45) betyder anvendelsen af eksisterende modeller, at jeg ikke umiddelbart kan opfylde *autenticitetsreglen*, idet displayet ikke baserer sig på data i deres oprindelige form. Der sker derimod en fortolkning af respondentudsagnene i forhold til modellens kategorier. Her er det væsentligt, at alle data der falder inden for de kategoriske afgrænsninger, man udtaler sig om, medtages på det pågældende sted i displayet (*inklusionsreglen*). Men samtidig er det også vigtigt, at man ikke overser eller udelader data, der ikke umiddelbart ligger inden for en af displayets kategorier. Er det evident, at der er kategorier, der ikke indgår i displayet, må der udvikles nye. Den tredje regel, *transparensreglen*, skal sikre, at det er gennemskueligt, hvorledes de enkelte fænomener er ordnet, hvad de betyder, og hvordan de skal forstås med andre ord.

Når displayet er udformet, er der dannet et grundlag for at kunne drage konklusioner, hvor de begreber, som displayet indeholder, bygger bro mellem de i dette tilfælde på forhånd opstillede teoretiske analysekategorier og empiriske iagttagelser, og hvor man illustrerer, hvor grænserne går for de opstillede undersøgelseskategorier. (Dahler-Larsen 2002; Miles & Huberman 1994)

### **Centrale temaer i kvalitativ forskning - Kvalitetskriterier**

Kvaliteten af den kvalitative forskning er jævnligt blevet udsat for kritik. Dahler-Larsen (2002) peger i sin bog ”*At fremstille kvalitative data*” på nogle kriterier for, hvad der er godt kvalitativt undersøgelsesarbejde. Da der her er tale

om et kvalitativt forskningsprojekt, vil jeg med afsæt i denne bog kort redegøre for disse kriterier.

*Håndværksmæssig validitet* handler om hvorvidt dataindsamlingsmetoderne er gennemført på en forsvarlig måde i forhold til det konkrete undersøgelsesfelt, om instrumenterne anvendes der, hvor de er bedst egnede, om man som forsker indfrir de løfter, man har givet. Der er således tale om et kvalitetskriterium i forhold til undersøgelsesprocessen og ikke resultaternes overensstemmelse med en given ekstern virkelighed. Her skal man ifølge både Kvale (1994) og Alvesson (1999) være opmærksom på de forhold, vi tidligere har set på, at man ikke ser de transkriberede interviews som ”de faste empiriske data i interviewprojektet” Kvale (s.163), da der er tale om kunstige konstruktioner fra en mundtlig til en skriftlig kommunikation, der indebærer en række vurderinger og beslutninger, det som Alvesson forstår som en lokal sammenhæng.

*Transparenskriteriet* er et klassisk metodisk kvalitetskriterium. Essensen i dette kriterium er, at de metodiske fremgangsmåder eksplicit lægges frem, så man kan se, hvad der er foregået i undersøgelsen, eksempelvis metodeproblemer og anomalier. Skaber man denne transparens, gives der efterfølgende mulighed for at overveje at gentage undersøgelsen, vurdere dens pålidelighed og drøfte den.

Dahler-Larsen skelner mellem ”Drøftelse med et fællesskab af videnskabsfolk” og ”Member check” som to muligheder i den *Kommunikative validitet* af kvalitative data. (s.77) Member checket betegnes også som ”respondentvalidering”, hvor man gennem dialog med tidligere respondenter sammenholder de indsamlede og systematiserede undersøgelsesudsagn (førsteordenskonstruktioner) med deres synspunkter. Formålet er at validere om undersøgelsen opererer med en korrekt forståelse af udsagnene. I denne proces skal man være opmærksom på, at en respondent ikke altid ønsker at stå ved det sagte eller måske heller ikke kan kende sig selv i udsagnet. Derudover mener Dahler-Larsen ikke, at man kan forvente, at respondenter kan validere eller godkende en teoretisk andenordenstolkning, hvor man har ekspliciteret det, som er implicit hos respondenterne. Dahler-Larsen anbefaler derfor, at man som alternativ præsenterer og drøfter disse tolkninger med andre videnskabsfolk, der deler undersøgelsens teoretiske og metodiske forudsætninger.

Det sidste kriterium - *det heuristiske* - har til formål at se på, om undersøgelsen har ført frem til ny viden, indsigt og perspektiver. Andre kriterier som korrespondens, replikation, reliabilitet og pragmatisk validitet anbefaler Dah-

ler-Larsen ikke særskilt, hvorfor de ikke uddybes nærmere. (Dahler-Larsen 2002)(s.82)

Endelig skal man som forsker være opmærksom på, at man typisk har begrænset tid, at der kan være problemer med at få struktur i data, og at analysen baseres på illustrative pluk i data frem for en eksplicit argumentationskæde fra metode til data til analyse. (Dahler-Larsen 2002)(s.17)

Med et hermeneutisk og pragmatisk afsæt og med et formål om at forstå og få indsigt i vidensarbejdets karakteristika og sammenhængen mellem vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder, har jeg valgt det kvalitative forskningsprojekt som metodisk ramme for projektet. Denne tilgang er i mine øjne bedst velegnet, da jeg både ønsker at forstå komplicerede sammenhænge og beskrive arbejdslivet som vidensarbejder. Endvidere har jeg en forventning om en rig datamængde på grund af vidensarbejdets kompleksitet. Endelig var arbejdslivet i vidensintensive virksomheder ikke i tilstrækkelig grad begrebsliggjort ved projektets begyndelse.

Vi har i dette kapitel også set, at man kan anvende en række forskningsmetoder, hvor jeg har valgt casestudiet og det kvalitative forskningsinterview samt participatory enquiry. Det skyldes, at jeg vurderer, at disse metoder kan bibringe det datagrundlag, som er relevant i forhold til projektets problemstilling. Casestudiet danner grundlaget for en dækkende og fyldig forståelse af et samtidigt fænomen, og den deltagende forskning giver mulighed for udvikling af en række mulige løsninger på de identificerede problemer med afsæt i en deltagende og reflekterende proces.

Som angivet ovenfor er der dog forhold, man skal være opmærksom på i forbindelse med den kvalitative forskning og interviewformen som forskningsmetode. I det næste kapitel vil jeg redegøre for projektets design og de forskellige forskningsaktiviteter for at imødekomme de ovenfor listede kvalitetskriterier eksempelvis om transparens i projektførelsen og forholde mig aktivt til de kritiske forhold, der kan knytte sig til et kvalitativt forskningsprojekt.



KAPITEL 7. FORSKNINGSDESIGN OG AKTIVITETER

I dette kapitel præsenteres projektets forskningsdesign og aktiviteter og begrundelserne for disse. Formålet med kapitlet er at vise den kombination af fremgangsmåder, som jeg har betjent mig af til at indsamle data for derved at demonstrere transparens i forhold til de valg, jeg har truffet undervejs i projektforløbet. For at skabe et overblik over metodiske valg og projektets struktur har jeg valgt at udforme nedenstående figur.

	Del I "Dit arbejdsliv – Hvis ansvar?"			Del II To teoretiske områder		Del III Metoder og forskningsd esign		Del IV "Dit arbejdsliv – Dit ansvar"			Del V Konklusion og Perspektiverin g			
Forsknings- aktivitet	1. Indsamling, afgrænsning og præsentation af relevante teorier samt analyse af disse i forhold til projektets problemstilling.							2. 5 Casestudier 3. Bearbejdning af data og analyse 4. Kommunikativ validitet		5. En kollektiv refleksion med en gruppe ledere	6. Diskus- sion af realiser- barhed			
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	
Kapitel	Introduktion	Afgrænsning	Vidensarbejdet	Psykisk arbejdsmiljø og Stress	Teoretisk analyse og forskningsproblemer	Kvalitative forskningsmetoder	Forskningsdesign og dataindsamling i et forskningsprojekt	"Dit arbejdsliv – dit ansvar"	Individuelt vidensarbejde og ansvar	Kollektiv refleksion over narrativ	Diskussion af realiserbarhed	Konklusion	Perspektivering	

Figur 12. Oversigt over projektets metode og design

Projektets og problemstillingens baggrund

Valget af metoder og design af forskningsaktiviteter har sit udspring i afhandlingens problemstilling, der igen har sit udspring i et single casestudie gennemført i år 2000 i samarbejde med en rådgivende ingeniørvirksomhed. (Ipsen 2001) Da dette projekt blev afsluttet, var der fortsat en diskussion af organisering og ledelse af vidensarbejdet, men begrænset systematisk viden om de problemer der knyttede sig til vidensarbejdet og som også havde betydning for arbejdslivet. Den begrænsede viden om problemerne, deres årsager og mulige løsningsmuligheder samt en bred og upræcis diskussion i medierne, betød at der var et fagligt grundlag for at undersøge sammenhængen mellem vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder. Med afsæt i omtalte projekt var det også interessant at se, om den påviste sammenhæng i en virksomhed også gjorde sig gældende andre steder. Og i givet fald hvilke forhold der forårsagede denne samt hvem og hvad der kunne gøres ved problemerne i

arbejdslivet. Som følge heraf blev nedenstående problemstilling i første omgang formuleret:

*Hvilke muligheder er der for at få integreret hensynet til arbejdslivet systematisk i organisering og ledelse af vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder?*

Problemstillings fokus gav anledning til en række arbejdsspørgsmål, der i første omgang skulle besvares på baggrund af relevante teorier omhandlende vidensarbejdet, arbejdsliv og psykisk arbejdsmiljø samt systematisk integration. I mine diskussioner med mine vejledere stod det dog hurtigt klart, at ”systematisk integration” var et uklart begreb, der kunne tillægges forskellig betydning. Endvidere viste det sig at være vanskeligt at realisere et egentlig aktionsforskningsprojekt, hvor nye organisatoriske tiltag skulle integreres i den daglige ledelse og organisering af vidensarbejdet inden for projektets tidsmæssige ramme. Med denne viden ændrede problemstillingen karakter og havde nu som formål at identificere mulige forebyggende foranstaltninger uden et egentlig forsøg på implementering. Problemstillingen fik herefter følgende ordlyd:

*Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har medarbejdere og ledere for at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder?*

Problemstillingen blev efterfølgende udfoldet i fire nye arbejdsspørgsmål, der dog ikke ændrede væsentlig karakter i forhold til den oprindelige problemstilling.

1. Hvad kendetegner en vidensintensiv virksomhed og vidensarbejdet, dets ledelse og organisering i vidensintensive virksomheder?
2. Hvad kendetegner arbejdslivet og arbejdsmiljøarbejdet i vidensintensive virksomheder?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?

4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge belastninger i vidensarbejdet?

Formålet med de fire arbejdsspørgsmål var først og fremmest at afdække forhold, der havde relevans i forhold til problemstillingen, for derved at kunne give en mere fyldestgørende besvarelse af denne ved hjælp af relevant teori. Der hvor spørgsmål forblev ubesvaret, var det planen at identificere en række forskningsspørgsmål, der efterfølgende skulle undersøges og besvares via empiriske undersøgelser og analyser. Herved ville besvarelsen af problemstillingen basere sig på både en teoretisk og empiriskbaseret analyse.

Vi vil nu se nærmere på, hvorledes jeg har grebet projektet an samt de omtalte arbejds- og forskningsspørgsmål, konkret i form af forskellige forskningsaktiviteter og deres indhold.

### **1. Forskningsaktivitet – Litteraturstudie**

Umiddelbart efter projektopstart og formuleringen af arbejdsspørgsmålene påbegyndte jeg et litteraturstudie. Det teoretiske fokus blev valgt ud fra et ønske om at opnå indsigt i fænomenerne vidensarbejdet og psykisk arbejdsmiljø. At det netop blev disse to områder, skyldtes projektets pragmatiske udgangspunkt, da jeg vurderede at de var relevante i forhold til den problemstilling der skal belyses omkring håndtering af arbejdslivet i vidensintensive virksomheder.

At valget faldt på teorier om Knowledge Management fandt jeg naturligt, da jeg antager (som beskrevet i kapitel 6), at organiseringen af vidensarbejdet har en central betydning for arbejdslivet – både i forhold til belastninger og som forebyggende aktiviteter. Valget af teorier om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress var begrundet i konklusionerne fra, det førømtalte single case studie (Ipsen 2001) og den diskussionen om stress, der fandt sted i medier, fagblade og lign. ved projektets begyndelse.

Tilvalget af disse to teoretiske områder blev samtidig også fravalget af andre. Man kunne argumentere for, at jeg kunne have baseret min analyse på konsulentlitteraturen. Hertil er mit svar, at jeg, som det senere vil fremgå, oprindeligt havde til hensigt at undersøge flere forskellige typer af vidensintensive virksomheder, hvor konsulentvirksomhederne udgjorde den ene gruppe for at se bredt på vidensarbejdet. Et andet teoretisk felt, jeg kunne have valgt at tage udgangspunkt i, er projektledelseslitteraturen. Det har dog på intet tidspunkt været mit fokus at se på respondenternes konkrete håndtering og ledelse

af deres projekter. Det har derimod været et ønske at få indsigt i arbejdslivet som vidensarbejder, og i mindre grad de mere specifikke arbejdsprocesser og de redskaber respondenterne anvender for at kunne løse deres opgaver.

Teorier om Knowledge Management og Psykisk arbejdsmiljø kom derfor til at danne grundlaget for projektets første forskningsaktivitet i form af litteraturstudiet og den teoribaserede besvarelse af arbejdsspørgsmålene. Målet var at få en teoretisk indsigt i vidensarbejdets nøgleaktiviteter, ledelse og organiseringen af vidensarbejdet samt håndteringen af problemer i arbejdslivet. Og endvidere at identificere forskellige mønstre, der kunne pege på og forklare sammenhænge mellem vidensarbejdets organisering og arbejdslivet.

Hovedtrækkene i den gennemgåede litteratur er beskrevet i kapitel 3 "Vidensarbejdet" og kapitel 4 "Psykisk arbejdsmiljø og stress", og besvarelsen af arbejdsspørgsmålene fremgår af kapitel 5 "Ubesvarede spørgsmål". De første referencer blev identificeret via den aktuelle debat om vidensarbejdet, vidensledelse og psykisk arbejdsmiljø og deltagelse ved forskellige seminarer og kurser. Deraf identificerede jeg de toneangivende positioner i litteraturen. Udgangspunktet for søgningen har hele tiden været problemstillingen og arbejdsspørgsmålene. Det har betydet, at jeg gennem hele projektet har søgt efter litteratur, teorier og andres undersøgelser på baggrund af relevante nøgleord som vidensintensive virksomheder, vidensarbejdet, vidensledelse, psykisk arbejdsmiljø, stress m.m. på dansk og knowledge management, knowledge work, stress, work psychology etc. på engelsk.

De primære kilder til ny viden og litteratur har været søgning i databaser, konferencedeltagelse, ph.d.kurser og netværk. Derudover blev jeg under mit udenlandsophold ved Kingston University i London introduceret til andre relevante modeller og teorier samt en kritik af dem, jeg på det tidspunkt havde kendskab til.

Litteraturstudiet dannede også grundlaget for en præcisering af objektet og dermed også for valget af sample units, konkret i form af konsulentvirksomheder og rådgivende ingeniørvirksomheder. (Se også kapitel 3) Det betød i praksis, at jeg parallelt med litteraturstudiet kunne vælge de respektive virksomheder og indlede de første interview med respondenter.

Som led i en valideringsproces af litteraturstudiet blev der afholdt et internt fagligt seminar med en ekstern opponert Professor Mette Mønsted, hvor hovedpointerne og de identificerede sammenhænge blev præsenteret og diskuteret. Dette gav selvklart anledning til en videre bearbejdning af litteraturen og en afgrænsning og præcisering af objektet.

### *Fra arbejds spørgsmål til forskningsspørgsmål*

Besvarelsen af de fire arbejds spørgsmål dannede også grundlaget for udvikling af en række forskningsspørgsmål omkring de faktorer, som ikke kunne besvares ved hjælp af teorierne. Dette gav anledning til definition af forskellige forskningsaktiviteter, som vi skal se nærmere på nedenfor med det formål at indsamle empiriske data, der kunne understøtte et svar på forskningsspørgsmålene. De nye forskningsspørgsmål var:

1. Hvad kendetegner vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder? Er der problemer knyttet til vidensarbejdet, og i så fald hvilke er der tale om? Hvad oplever man?
2. Hvordan håndteres belastninger?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og problematikker i arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?
4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge problemer og belastninger?
5. Hvilke forhold skal man være opmærksom på i forbindelse med en organisatorisk forandring?

### *Formulering af forskningsaktiviteter*

Formålet med de første tre forskningsspørgsmål var at undersøge vidensarbejdets kendetegn og især arbejdslivet i vidensintensive virksomheder. Jeg var interesseret i at undersøge, om respondenterne oplevede belastninger i deres arbejde, og i så fald hvilke problemer var der tale om. Hvad karakteriserede dem, hvordan blev de håndteret og af hvem? Som følge heraf skulle sammenhængen mellem vidensarbejdets organisering og ledelse og de omtalte problematikker analyseres. (Forskningsaktiviteter 2 & 3)

Det fjerde forskningsspørgsmål lægger op til at blive besvaret via et udviklingsprojekt, hvor det undersøges, om der er mulighed for at afprøve forskellige muligheder med det formål at ændre på eksisterende organisatoriske forhold, der har indflydelse på arbejdslivet i en given casevirksomhed. Hertil er aktionsforskning velegnet, men på grund af manglende tid og muligheden for at se og teste det reelle output af forandringen valgte jeg at anskue forskningsspørgsmålet udelukkende fra en participatory inquiry vinkel, hvilket selvklart fik betydning for designet. (Se Forskningsaktivitet 4) Det sidste forskningsspørgsmål omkring generalisering af de indsamlede data og den efterfølgende analyse havde to formål. For det første at gennemføre en kommunikativ validitet i form af et udvidet ”member check”, hvor både respondenter og andre personer med praksiserfaring deltager. For det andet at undersøge

muligheden for resultaternes anvendelighed i en bredere kontekst end de rådgivende ingeniørvirksomheder og konsulentvirksomheder.

De fem forskningsspørgsmål og dertil hørende forskningsaktiviteter nødvendiggjorde også et litteraturstudie omkring forskellige forskningsmetoder og deltagelse ved nogle ph.d.kurser, der havde fokus på videnskabsteori og kvalitative forskningsmetoder.

## **2. Forskningsaktivitet - Fra 10 til 3 + 2 case studier**

Formålet med projektets anden forskningsaktivitet var at afdække vidensarbejdets kendetegn, især med fokus på arbejdslivet i vidensintensive virksomheder. Herunder også hvilke belastninger og problemer respondenterne oplevede som følge af deres arbejde, hvad der karakteriserede disse samt hvordan de blev håndteret og af hvem. Da arbejdslivet i vidensintensive virksomheder, årsager og konsekvenser var et fænomen der ved projektets begyndelse ikke var tilstrækkelig udforsket, og der var tale om et samtidigt fænomen, var case-studiet som metode, som vi allerede har set, et naturligt valg.

På baggrund af mit speciale vidste jeg, at vidensarbejdet var et komplekst arbejde. Derfor forventede jeg et stort antal variable i forbindelse med en forestående dataindsamling. Da projektets ressourceramme kun tillod et begrænset antal undersøgelsesenheder (sample units), bekræftede det valget af casestudiet som metode. At der indgik flere undersøgelsesenheder betød, at undersøgelsen kunne karakteriseres som et multiple casestudie. Ud fra et ressource-spørgsmål kunne man have argumenteret for, at valget af single casestudiet kunne have været mere hensigtsmæssigt. Grunden til dette fravalg skyldes, at jeg i mit speciale allerede havde gennemført et single casestudie og derfor ønskede at få en dybere og mere generel indsigt i sammenhængen mellem arbejdslivet og vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder.

### *Eksplorativt og analytisk casestudie*

Oprindelig var den første del af empiriindsamlingen tænkt som et eksplorativt (problemidentificerende) casestudie. Det skyldes, at der ved projektets begyndelse var begrænset systematisk viden om problemer og årsagerne i vidensarbejde, som jeg kunne referere til. (Civiløkonomerne 2001) Endvidere var der begrænset viden om hvordan arbejdsmiljøhensyn blev varetaget i disse sammenhænge. Det var derfor også begrænset, hvad der eksisterede af forskning om løsningsmuligheder samt hvad der kunne gøres for at finde frem til løsninger på arbejdsmiljøproblemer. Der forelå således ikke nogen forud-

eksisterende strukturer. Dette forhold har været en udfordring, i og med at jeg har måttet arbejde uden et fundament at skrive i forlængelse af.

I løbet af projektets levetid kom der flere undersøgelser til, og samtidig tog debatten også til både i Danmark og internationalt. Som følge heraf ændrede casestudiet karakter og blev mere beskrivende og forstående i Andersens terminologi, samtidig med at det bevarede sin eksplorative karakter. (Andersen 1990) Med udgangspunkt i en iterativ proces søgte jeg således efter forskellige mønstre, der dukkede frem af de indsamlede data. Formålet var at opnå indsigt i den daglige praksis, hovedaktiviteter, organisering af vidensarbejdet samt at belyse hvordan problemer i arbejdslivet blev håndteret og forstå kausale relationer mellem disse i forhold til arbejdslivet og dets håndtering i vidensintensive virksomheder.

#### *Fra 10 til 5 vidensintensive virksomheder*

Af de diskussioner og sager, der blev fremført i medierne ved projektets begyndelse, fremgik det, at problemer vedrørende arbejdslivet i vidensintensive virksomheder typisk forekom i IT-virksomhederne samt blandt konsulenter og rådgivende ingeniører. Det var derfor naturligt, at valget i efteråret 2002 faldt på 10 konsulent- og IT-virksomheder, hvilket jeg på daværende tidspunkt betragtede som realistisk at undersøge. Her udpegede jeg følgende virksomheder, som jeg ønskede skulle indgå i projektet: Carl Bro A/S, Cowi, PricewaterhouseCoopers Consulting (nu IBM), McKinsey, Implement, PA Consulting Group, KPMG Advisory, Mærsk Data, NavisionDamgaard (nu Microsoft Business Solutions) og Danske Data.

At der var tale om netop disse 10 skyldtes en række forskellige forhold. Der var tale om virksomheder, der var velrenommerede, og hvor man forventede at have problemer med vidensdeling i kraft af virksomhedernes størrelse og dermed også kendte problematikker i relation til det. Endvidere kendte enten jeg, mine vejledere eller personer i deres netværk til personer typisk på mellemleder, direktør eller partner niveau, der kunne kontaktes i de respektive virksomheder. Især én kontaktperson fik stor betydning i denne proces. På grund af sine mange år i konsulentbranchen havde Jan Bendix kendskab til en række personer, som jeg fik navnene på. Flere af disse blev efterfølgende kontaktet med henblik på at få lavet en aftale om besøg og interviews af relevante aktører. Formålet med den indledende kontakt var at sikre tilladelse til at gennemføre et studie samt at finde navne på interviewpersoner.

I løbet af projektets første måneder blev de 10 virksomheder reduceret til syv. Det skyldtes, at studiet af knowledge management litteratur gav anled-

ning til en præcisering af genstanden for projektets analyse i relation til de vidensintensive virksomheder. Her stod det klart, at jeg valgte at fokusere på de virksomheder, der primært var karakteriseret ved at have et immaterielt in- og output. Konsekvensen af dette valg blev, at de tre IT-virksomheder, jeg havde udvalgt, blev valgt fra, da deres output er karakteriseret ved at have en materiel karakter, og at en del af virksomhedens viden er knyttet til højteknologi. De resterende syv blev igen kontaktet, men efter en periode med manglende respons og en kontaktperson, der søgte nye udfordringer i en anden virksomhed, stod jeg tilbage med fem casevirksomheder – to rådgivende ingeniør virksomheder og tre konsulentvirksomheder. Det blev disse fem jeg fortsatte samarbejdet med og som udgør casematerialet i projektet. I løbet af projektet besøgte jeg udelukkende hovedkvarteret i Danmark.

	<b>Rådgivende Ingeniørvirksomheder</b>	<b>Konsulent virksomheder</b>
<b>Små</b>	-	-
<b>Store</b>	Carl Bro A/S Cowi A/S	PA Consulting Group KPMG Advisory PwC Consulting (IBM)

**Figur 13. Oversigt over casevirksomheder.**

### *De første iagttagelser*

Målet med de indledende telefonopkald til de respektive virksomheder var selvklart at få en aftale om et fremtidigt samarbejde. Til det formål havde jeg fået udarbejdet en folder, der skulle præsentere projektets formål, casevirksomhedernes rolle og et kort CV. Planen med folderen var, at den kunne blive fremsendt, der hvor kontaktpersonen ønskede en kort beskrivelse af projektet. Stort set alle respondenter ønskede ”noget på skrift”, så folderen levede fuldt ud op til sit formål. Det viste sig senere, at den også udgjorde et godt referencpunkt for den indledende snak i forbindelse med det efterfølgende interview, og den kom således til at spille en større rolle, end jeg havde tænkt.

Udover at indgå aftaler i telefonen fik samtalerne også betydning for udviklingen af den spørgeguide, der skulle bruges ved interviewene, og den retorik der kunne anvendes – eller rettere sagt, som ikke kunne anvendes under interviewene. Flere gange oplevede jeg, at når jeg talte om forhold, der knyttede sig til arbejdsmiljø, stress, sikkerhedsrepræsentanter, så blev jeg mødt med latter og udsagn som ”stress - det har vi ikke her”, ”arbejdsmiljø - det hører til i industrien”, ”du kan måske finde en enkelt, der har stress, men ikke her hos



os". Jeg oplevede således at jeg ikke kunne tale om psykisk arbejdsmiljø og belastninger i arbejdet, men derimod om vidensdeling og problemer med produktion, hvilket jeg efterfølgende tog højde for i min spørgeguide.

I forbindelse med, at der skulle etableres kontakt til de afdelinger, der skulle indgå, var jeg også nødt til at gøre mig klart, hvad der skulle karakterisere den konkrete afdeling. Da mit kendskab til virksomhedernes opbygning var temmelig begrænset, bad jeg om at få kontakt til afdelinger, hvor forskellige fagområder var repræsenteret frem for afdelinger, der var funktionsopdelte som miljø, byggeri etc. Endvidere skulle det være "helt almindelige" afdelinger, der ikke havde gjort sig særskilt bemærket i forhold til psykiske arbejdsmiljøproblemer.

På trods af et ihærdigt og målrettet forsøg på at finde fem nogenlunde ens afdelinger, stod det hurtigt klart, at det ikke var muligt på grund af virksomhedernes meget forskellige opgaver, kunde profiler, virksomhedernes organisering, etc. Fælles for afdelingerne var, at de arbejdede med rådgivning, og at medarbejdernes viden og vidensdeling udgjorde helt centrale elementer i den daglige vidensproduktion.

### *Interviewpersoner*

I håbet om at kunne sikre en triangulering og et så nuanceret billede af videnarbejdets karakteristika som muligt var det mit mål at tale med flere personer i hver virksomhed, der skulle repræsentere forskellige grupper og interesser. Da jeg blandt andet ønskede indsigt i organiseringen af arbejdet samt håndtering af belastninger, valgte jeg derfor at forhøre mig om muligheden for at interviewe den ansvarlige for Knowledge Management i bred forstand, HR- eller Personalechefen, en afdelingsleder, 2-3 medarbejdere fra denne afdeling samt en sikkerhedsrepræsentant og/eller tillidsrepræsentant. Det var der som udgangspunkt ingen problemer i, med undtagelse af sikkerhedsrepræsentanten og/eller en tillidsrepræsentant. Her oplevede jeg flere gange tøven og usikkerhed om, hvorvidt der var en sikkerhedsrepræsentant og i så fald hvem, der var tale om. En tillidsrepræsentant lykkedes det mig aldrig at få et navn på, til gengæld viste der sig undervejs i forløbet, at der var personer med en særlig indsigt i problemstillingen, som jeg fik mulighed for at tale med.

### *Gennemførelse af interviews*

Med en forståelse af det kvalitative interview som en måde at få indsigt i problemer og muligheder i en organisation og lære respondentens verden at kende ved hjælp af deltagerens egne observationer samt en anerkendelse af, at inter-

viewet foregår i en kontekst bestemt af situationen m.m.(Alvesson 1999), gik jeg i gang med at udvikle en spørgeguide, der skulle anvendes i de aftalte interviews. I udviklingen af denne var jeg selvklaart opmærksom på ordlyden på baggrund af de erfaringer, som jeg havde gjort i forbindelse med den første telefoniske kontakt. Da jeg i relation til projektets problemstilling og forskningsspørgsmålene også ønskede en dybere forståelse af vidensarbejdets karakteristika og respondenternes oplevelser af arbejdslivet som vidensarbejder, blev en del af spørgsmålene rettet mod disse forhold.

Interviewguide før ændringer	Interviewguide efter ændringer
<b>Interview med Konsulent</b> 1. Hvad er din baggrund? 2. Hvad består dine arbejdsopgaver i? 3. Hvad er I gode til i afdelingen? 4. Hvad er I dårlige til? 5. Hvilke typiske personaleproblematikker arbejder I med? Kan du give nogle eksempler? 6 . Hvad gør I for at sikre at I lærer af disse eksempler? 7. Hvordan vil du karakterisere arbejdslivet her i virksomheden? 8. Hvilke forhold mener du er årsag til dette? 9. Hvis der opstår problemer omkring arbejdslivet – hvor og hvordan håndteres de så? 10. Arbejder I sammen med sikkerhedsorganisationen? Hvis ja, hvordan og i hvilken sammenhæng? Hvis nej, hvorfor ikke? 11. Hvilke konkrete muligheder ser du for at vidensarbejde kan udvikles så effektivitet og kvalitet bevares og arbejdslivet forbedres?	<b>Interview med Konsulent</b> 1. Hvad er din baggrund? 2. Hvad består dine arbejdsopgaver i og hvad kendetegner dem? 3. Hvordan tilrettelægges de daglige opgaver og af hvem? 4. Hvordan ser en typisk arbejdsdag ud som konsulent? 5. Hvad er det gode/mindre gode ved at arbejde som konsulent? 6. Hvad betyder det at have et fleksibelt arbejde? 7. Hvad synes du at I er gode/mindre gode til i jeres afdeling? 8. Hvilke problemer løber man typisk ind i som konsulent? 9. Hvad mener du at det kan skyldes? 10. Hvis der opstår problemer omkring arbejdsopgaverne og det at være konsulent/rådgiver – hvor og hvordan håndteres de så? 11. Hvilke muligheder ser du for at vidensarbejde kan udvikles så effektivitet og kvalitet bevares og arbejdslivet forbedres?

**Figur 14. Interviewguide før og efter ændringer**

I løbet af de første interview ændrede flere af spørgsmålene karakter (se ovenstående figur) og ligeså i de efterfølgende interview. Ændringerne skyldtes flere forhold. For det første ønskede jeg at ændre min spørgeteknik, da det under de første interviews gik op for mig, at jeg havde svært ved at lade den interviewede udfolde sit eget begrebsunivers. I stedet forsøgte jeg at få respondenterne til at svare inden for et begrebsmæssigt udfaldsrum knyttet til begreberne inden for Knowledge Management og stressteoriene. At så at sige ”glemme” begreberne, og i stedet for stille hvad der umiddelbart virkede som mere banale spørgsmål, viste sig også at give mere beskrivende svar. Derved undgik jeg at skulle forklare meningen med et spørgsmål med fare for at skabe et ”forkert” billede hos respondenterne. Eksempler på det var ”læring” og ”sikkerhedsorganisationen”. Erfaringerne fra telefonsamtalerne betød i praksis, at

jeg heller ikke kunne bruge udtryk som ”arbejdsmiljø” og ”psykisk arbejdsmiljø” og derfor måtte finde andre måder at tale om det på. Konsekvensen af disse overvejelser blev, at jeg fremover bad respondenterne om at fortælle om sit arbejde, en typisk arbejdsdag, organiseringen af arbejdet, og hvad der var godt og skidt ved det.

Velvidende at arbejdsliv og psykisk arbejdsmiljø ikke var begreber, som respondenterne mente vedrørte deres arbejde som rådgivere og konsulenter, og som havde fået en overfladisk behandling, havde jeg i de første interviews også en tendens til at give indtryk af, at mit fokus var produktionsorienteret og i mindre grad et arbejdslivsperspektiv. Det er min vurdering, at det skyldtes to forhold. En forklaring var at jeg forsøgte at skabe en alliance, så jeg fik dem til at fortælle og ikke bare sige, at der ikke var et problem. En anden forklaring kunne være, at jeg under interviewet gav mig selv en *identitet*, som jeg ikke nødvendigvis havde, da jeg havde oplevet, at sagen jeg brændte for – psykisk arbejdsmiljø - blev latterliggjort, men ønskede at blive mødt med respekt.

Som det fremgår af ovenstående figur var interviewene semi-strukturerede og svarkategorierne åbne og udviklede sig på baggrund af en række generelle spørgsmål frem for nogle specifikke. Alle interviews havde fokus på viden-sarbejdet, organiseringen af det, problemer ved og i det, årsager og håndtering af disse. Spørgsmålenes formulering varierede dog afhængig af respondentens funktion. De fik dog spørgsmål, som havde det samme sigte, eksempelvis at afdække af hvem og hvordan konkrete problemer og belastninger blev håndteret. Alle interviews blev gennemført ansigt til ansigt ude på den enkelte virksomhed. Hovedparten af de interviewede medarbejdere og afdelingsledere var mænd, hvorimod HR-cheferne hovedsageligt var kvinder. Samtalerne foregik oftest i et mødelokale frem for ved respondentens egen plads, og et interview tog typisk omkring en time og blev optaget på bånd eller mini-disc.

Lydoptagelse gav mig mulighed for at kunne koncentrere mig om udsagnene og rette min opmærksomhed mod respondenterne, og om det der bliver sagt. I tre af virksomhederne blev samtalerne efterfølgende transskriberet af enten mig eller en studentermedhjælp. Interviewene blev gennemført i løbet af 2002 og foråret 2003. Af de i alt 22 gennemførte interviews blev 15 transskriberet. De fleste af dem umiddelbart efter interviewet og resten først omkring et år senere i 2004. Da analysen ville forme sig som en kategorisering eller kondensering af den almindelige betydning af det, der var blevet sagt med afsæt i blandt andet Galbraith's ”star-model”, blev der foretaget en vis grad af redigering under transskriberingen. (Kvale 1994) Der blev således som hovedregel ikke medtaget pauser, betoning, følelsesudtryk som latter og suk, da

det handlede om at få beskrivelser af arbejdet og i mindre grad indtryk af respondentens synspunkter.

De resterende båndede interview valgte jeg udelukkende at lytte igennem og tage noter til frem for at få dem transskriberet. Dette valg traf jeg, da jeg på baggrund af de transskriberede interviews kunne se, at der tegnede sig nogle sigende sammenhænge og mønstre, som jeg antog også ville tegne sig i de resterende interviews. Disse blev i stedet for lyttet grundigt igennem, og der hvor der var nuancer eller citater som føjede ny viden til den eksisterende, blev dette noteret.

#### *Fra 5 til 3+2 casevirksomheder*

Desværre blev de planlagte interviews i de fem casevirksomheder ikke alle sammen gennemført. I de tre af virksomhederne blev der hurtigt lavet aftaler med både ledere og medarbejdere. Anderledes forholdt det sig med de sidste to, hvor jeg enten aldrig fik et navn på en afdeling eller person jeg kunne kontakte, eller hvor afdelingslederen aldrig vendte tilbage på trods af gentagne forsøg på at få en aftale. I disse to virksomheder kom jeg således kun til at tale med personer i lederposter – HR Chefer og KM ansvarlige samt en enkelt sikkerhedsleder. Det lykkedes således aldrig at gennemføre interviews på afdelingsniveau i de to virksomheder, og de fem virksomheder er derfor præsenteret som 3 + 2 casevirksomheder.

#### *Refleksioner over casestudierne og forskerrollen*

Mine oplevelser af de gennemførte interviews var at alle udviste stor villighed til at deltage, og alle svarede også beredvilligt. Alligevel havde jeg meget forskellige oplevelser af interviewene, der kan beskrives ved hjælp af Alvessons metaforer for en interviewsituation (Alvesson 1999).

En enkelt gang oplevede jeg, at respondenterne virkede uengageret og havde svært ved at se, at der var nogen grund til at tale om arbejdslivet i vidensintensive virksomheder. Dette vurderer jeg skyldes virksomhedens kulturelle normer, hvor det er blevet tydeliggjort for respondenterne, at det er krævende og udfordrende at være nyansat (hvilket var tilfældet i dette interview), og dermed hører det også med at være stresset. Under andre interview fik jeg indtryk af, at det var respondenterne meget magtpåliggende at vise, at der ikke var nogen problemer, og at de i deres funktion som ledere på en systematisk måde tog hånd om de arbejdsmæssige problemstillinger der dukkede op. Min oplevelse var således at de forsøgte at imponere mig og vise, at de var i stand til at varetage deres egen funktion på ansvarlig vis. Endelig gav flere af mine inter-

view af medarbejderne mig en oplevelse af at være en ventil, hvor de så interviewet som en mulighed for at fortælle om deres tanker omkring arbejdet som konsulent. Denne adfærd kan udfra Alvessons politiske metafor tolkes som en politisk handling, hvor respondenterne anvender interviewet til egne politiske formål

Samtidig oplevede jeg også en begrænset erkendelse af de problemer, som respondenterne fortalte om. Problemer i arbejdet blev anset som værende et vilkår ved arbejdet, og konkrete eksempler havde man ingen af, i hvert fald ikke når det gjaldt deres egen virksomhed. Forskellen mellem mine observationer og konklusioner på respondenternes beretninger og deres egen forståelse af problemstillingen kan skyldes, at vi, forsker og respondent, har forskellig forståelse af, hvad der kendetegner et problem, ”hvornår et problem er et problem”, eller også at der er tale om en ”benægtelseskultur” (se kapitel 8), som jeg ind imellem fik indtryk af. I forbindelse med førstnævnte havde jeg en oplevelse med en respondent, der mente, at der ikke var noget problem, for der var jo ingen, der var blevet syge af stress. Dette udsagn illustrerer en forskel på min og respondents forståelse af, hvornår der er tale om et problem. Mit fokus er som bekendt på den oplevede stress, der får betydning for arbejdet i modsætning til respondents forståelse, som har en mere dramatisk og fysiologisk forståelse af konsekvensen af belastninger i arbejdet.

Når man tager den tidsperiode i betragtning, hvori interviewene blev gennemført, er det vigtigt at holde sig for øje, at det var en periode umiddelbart efter at IT-boblen var bristet (fra efteråret 2002 til sommeren 2003). Markedet var således præget af, at der i forhold til tidligere, pludselig var konkurrence om kunderne og projekterne. Casestudierne kan således karakteriseres som ekstrem cases med afsæt i Flyvbjergs begrebsapparat. (Flyvbjerg 2001) Dette forhold, antager jeg, kan have den betydning, at et tilsvarende projektforsøg gennemført i en anden mere rolig periode ikke ville afdække samme årsager til belastninger i arbejdet. Samtidig giver det også mulighed for at pege på nogle forhold omkring vidensarbejdet, som i en normal periode ikke ville være trådt så tydeligt frem.

En sidste overvejelse vedrører det projektmæssige tidspunkt, hvori de gennemføres. Som jeg har redegjort for tidligere (se kapitel 6), var det i første omgang målet at besvare problemstillingen ud fra relevante teorier og på den baggrund undersøge de forhold, som teorierne ikke gav svar på, empirisk. Da jeg allerede under litteraturstudiet indledte og gennemførte de første interviews og således ikke havde afsluttet den teoretiske analyse og ej heller identificeret de forhold omkring arbejdslivet i vidensarbejdet, som teorierne ikke

tog højde for, kunne man kritisere mig for ikke at have fulgt mit eget projekt-design. Begrundelsen for at gennemføre disse forskningsaktiviteter er den pragmatiske tilgang, hvor teorier er blevet udvalgt på baggrund af de forhold jeg observerede. Det gav også mulighed for at præcisere spørgsmålene i interviewguiden undervejs.

### **3. Forskningsaktivitet – Bearbejdning og analyse af casestudier**

Den tredje forskningsaktivitet bestod i en bearbejdning af datamaterialet fra de fem case-studier efterfulgt af en analyse, der skulle munde ud i svar på de fire første forskningsspørgsmål:

1. Hvad kendetegner vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder?
2. Hvordan håndteres belastninger?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og arbejdslivsproblematikker i vidensintensive virksomheder?
4. Hvilke muligheder har ledere og medarbejdere i vidensintensive virksomheder for at adressere og håndtere problematikker, der vedrører arbejdslivet - forebyggende?
5. Hvilke forhold skal man være opmærksom på i forbindelse med en organisatorisk og/eller ledelsesmæssig forandring?

Af Kvaales (1994) fem hovedtilgange til meningsanalysen i forbindelse med kvalitative interviews anvendte jeg ”meningskategorisering”. Denne tilgang går ud på at interviewet kodes i kategorier, der kan være givet på forhånd eller opstå undervejs i analysen. Respondenternes udsagn blev i første omgang grupperet efter nedenstående koder ved hjælp af programmet ”ATLAS ti.5”. Koderne blev valgt med udgangspunkt i kategorierne i Galbraiths organisatoriske design model (Galbraith 2002) også kaldet ”Star-model” samt centrale temaer i de to første forskningsspørgsmål.

- |                            |                 |                   |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| ▪ Arbejdsliv               | ▪ Performance   | ▪ Normer          |
| ▪ Håndtering af problemer  | ▪ Rewards       | ▪ Opgaver         |
| ▪ KM Strategi              | ▪ Strategi      | ▪ Organisering    |
| ▪ Konsulent karakteristika | ▪ Vidensarbejde | ▪ People Practice |
| ▪ Kontekst                 | ▪ Vidensdeling  | ▪ Ledelse         |

**Figur 15. Oversigt over koder anvendt i Atlas ti.5**

Da studiet havde både et eksplorativt og analytisk sigte, søgte jeg efter mønstre og sammenhænge mellem oplevelser i arbejdet og arbejdets karakteristika med det formål at opnå indsigt og fortrolighed med emneområdet.

Efter den første kodning blev hver enkelt af de 15 koder med dertil hørende respondentudsagn samlet i 15 separate dokumenter. Herefter gennemgik jeg hvert enkelt dokument med det formål at systematisere respondenternes udsagn yderligere (autencitetsregel) (Dahler-Larsen 2002). Det foregik ved at jeg udarbejdede en grov form for grafisk display, hvor data blev "bundet sammen" i "bobler" som blev forbundet med "pile". Herved blev det muligt at identificere nogle underkategorier og nogle potentielle sammenhænge mellem respondenternes førsteordenskonstruktioner, det vil sige undersøgelsesudsagn. Koden "arbejdsliv" blev eksempelvis opdelt i "det gode ved arbejdet" og "det mindre gode ved arbejdet" og herefter igen opdelt efter "oplevelser" og "identificerede årsager" grupperet i forhold til de teoretiske begreber, der vedrører arbejdsliv, som de organisatoriske kilder til stress, de seks guldkorn m.m. Disse er beskrevet i kapitel 4 (Dahler-Larsen 2002)(37-46, 77-78)

Dette arbejde resulterede i, at udsagnene var grupperet således, at der tegnede sig billeder og mønstre inden for følgende områder:

- Arbejdsorganisatoriske karakteristika ved vidensarbejdet
- Arbejdslivet – de gode og de belastende forhold i vidensarbejdet
- Årsager til disse oplevelser – organisatoriske forhold med betydning.
- Håndtering af disse oplevelser og årsagerne hertil

Som tidligere beskrevet, valgte jeg at arbejde ud fra Galbraiths "Star-model", da der er tale om en arbejdsorganisatorisk design model, der forholder sig til sammenhængene mellem de organisatoriske forhold, der udgør en organisation. Beskrivelsen af vidensarbejdet karakteristika blev derfor præsenteret i forhold til kategorierne i denne model.

Beskrivelserne af de positive oplevelser ved vidensarbejdet valgte jeg at strukturere efter "De 6 Guldkorn", da denne model peger på seks forhold, der har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø. Anvendelsen af denne model ville således give et billede af "tilstanden" af casevirksomhedernes psykiske arbejdsmiljø. I bearbejdningen og systematiseringen af respondenternes beskrivelse af de problematiske sider ved vidensarbejdet, kunne jeg have valgt at anvende "De 6 guldkorn" som analyseredskab i negeret form. Det viste sig dog i forbindelse med bearbejdningen af datamaterialet, at denne analysetilgang ikke favnede spændvidden i de forhold som respondenterne pegede på.

Udsagnene blev derfor fremstillet efter de kategorier, der udsprang af respondenternes udsagn og beretninger om det vanskelige ved at arbejde som rådgiver eller konsulent. Ved at anvende de tre modeller med hver deres sæt af kategorier var der selvklart en fare for, at udsagn blev presset ind i en kategori – eller at anormalier i udsagnene blev overset. (Dahler-Larsen 2002) For at undgå dette forsøgte jeg at være åben over for forhold, der ikke indgik i modellerne som for eksempel ledelse, arbejdsliv m.m.

Årsagerne til de identificerede problemer i arbejdet og respondenternes oplevelser blev grupperet og kategoriseret efter respondenterne udsagn og mine andenordenskonstruktioner. Analyserne af årsagssammenhængene blev i første omgang baseret på modellerne ”De 6 Guldorn” og ”organisatoriske kilder til stress” herefter analyseret, da de peger på forskellige forhold i arbejdet, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Herefter fulgte en analyse baseret på Galbraiths ”Star-model” med det formål at identificere nogle organisatoriske sammenhænge, der kunne forklare respondenternes problemer. Her valgte jeg at fokusere på tre forhold, der enten knyttede sig til produktionsprocessen eller respondenternes oplevelser, ”vidensdeling fungerer ikke”, ”konstante jobkrav” og ”ensomhed”.

Beskrivelserne af virksomhedernes håndtering af problemer og belastninger (1.ordenskonstruktioner), fik i den første bearbejdning en separat kode i Atlas.ti Det gav anledning til en yderligere gruppering efter position og roller, eksempelvis, lederne, HR-chefer, kolleger, medarbejderne selv m.m. Årsagsanalyse af den beskrevne praksis tog igen udgangspunkt i respondenterne egne forklaringer på, hvorfor man havde denne praksis. Som det gjorde sig gældende i årsagsanalysen i forhold til problemerne, så blev årsagsanalysen også her baseret på Galbraiths organisatoriske designmodel. Det var herefter muligt at besvare de første tre forskningsspørgsmål<sup>10</sup>

#### **4. Forskningsaktivitet - Kommunikativ validitet**

Da den første sammenfatning af respondentudsagnene og en analyse heraf forelå i form af en beskrivelse af vidensarbejdet samt en analyse af dets belastninger og årsager, blev disse valideret kommunikativt i forskellige fora. Andenordens konstruktionerne af datamaterialet blev præsenteret i forskellige akademiske fora, blandt andet ved HAAMAHA konferencen (august 2004) og ved et internt faglig seminar med en intern opponert. Temaet for disse oplæg

---

<sup>10</sup> Se kapitel 8.



var typisk ”Håndtering af belastninger i vidensarbejdet”. Formålet med præsentationerne var at efterprøve analysens holdbarhed i forhold de teoretiske og metodiske forudsætninger ved at drøfte det i et fællesskab af videnskabsfolk.(Dahler-Larsen 2002)

Da jeg tog fat på den anden del af den kommunikative validitet i form af respondentvalideringen, bestod opgaven først og fremmest i at finde frem til de personer, jeg oprindeligt havde interviewet i foråret 2003. Der var selvklaart sket meget i løbet af et år. En virksomhed var eksempelvis blevet opkøbt af en anden, hvilket vanskeliggjorde opsøgningsarbejdet. Det lykkedes da også kun at få fat i to af respondenterne fra denne virksomhed, hvoraf den ene ikke længere fungerede som konsulent, og den anden ikke havde mulighed for at deltage. Af de andre respondenter var der også flere, der havde skiftet job.

Af de resterende lykkedes det at få kontakt til og interviewe følgende personer:

	Knowledge Manager	HR-Chef	Leder	Konsulent	Andre
<b>PRICEWATERHOUSE COOPERS (NU IBM)</b>	Ingen blev interviewet i forbindelse med Member Check				
<b>PA CONSULTING GROUP</b>			X	X	
<b>CARL BRO</b>		X <sup>11</sup>			Social rådgiver
<b>KPMG CONSULTING</b>		X		X	
<b>COWI</b>	X		X	X	
<b>ACCENTURE DANMARK</b>			X	X	
<b>IMPLEMENT A/S</b>			X		
<b>RAMBØLL MANAGEMENT</b>			X		
<b>LEDERNES HOVEDORGANISATION</b>					Kontorchef
<b>DJØF</b>					Arbejds miljøkonsulent
<b>AKADEMIKERNES CENTRALORGANISATION</b>					Arbejds miljøkonsulent
<b>IDA</b>					Arbejds miljøkonsulent <sup>12</sup>
<b>I ALT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Figur 16. Oversigt over deltagere i Member Check**

I første omgang blev personerne (Se ovenstående figur) kontaktet via e-mail. Heri præsenterede jeg mig selv, mit tidligere besøg samt mit ønske om at høre

<sup>11</sup> Nu HR-Chef i en anden virksomhed

<sup>12</sup> Blev aldrig gennemført

personens synspunkter på mit undersøgelsesarbejde og iagttagelser. Alle, med undtagelse af en enkelt person, ville gerne diskutere mit projekt, og mødetidspunkter blev aftalt. Hvert enkelt møde tog en time til halvanden og foregik ude hos den enkelte person. Rammen for diskussionen var et prospekt, jeg havde udarbejdet til formålet. (Se bilag B) Heri havde jeg sammenfattet aktørernes egne førsteordenskonstruktioner og undersøgelsens teoretiske andenordensstolkning under temaerne:

- Vidensarbejdets karakteristika
- Vidensarbejderens arbejdsliv
- Identifikation af årsager og sammenhænge mellem vidensarbejdet og arbejdslivet
- Forandringsmuligheder

Målet med at tage udgangspunkt i prospektet var at lægge op til en validering af beskrivelsen af vidensarbejdet m.m. og en dialog om årsagerne til belastningerne i arbejdet og den konkrete håndteringspraksis af daglige problemstillinger. Endelig ønskede jeg også nye input til en konkretisering af mulighederne for at implementere forebyggende organisatoriske ændringer, for derved at få yderligere bidrag til denne del af projektet.

Ifølge Dahler-Larsen (2002, s.77) kan man ”ikke forvente, at respondenter kan forholde sig til, endsiige godkende en andenordningstolkning af en undersøgelse, da et af formålene med en undersøgelse er at eksplicitere det, som er implicit hos aktørerne”. I hovedtræk oplevede jeg dog bred enighed om genkendeligheden af det billede, jeg præsenterede og oplevede også, at jeg fik flere nuancer på min forståelse af problemstillingen.

Det viste sig dog også at være vanskeligt at få klare synspunkter på de listede tentative handlingsvariable i vidensarbejdet. I et enkelt tilfælde oplevede jeg, at interviewpersonen var helt uenig i min analyse og konklusion. Personen var som udgangspunkt enig i beskrivelsen af vidensarbejdet, men mente omvendt at analysen kun udgjorde ét bud på en sammenhæng, og at der også var mange andre muligheder som jeg ikke havde fanget. Andre af de interviewede var af den opfattelse, at de identificerede årsagssammenhænge var interessante forhold, som man i deres virksomhed burde tage op til diskussion. Nogle mente, at det var spændende, men samtidig urealistisk at tro, at det var muligt at ændre på forholdene, med mindre der var tale om coaching, bedre planlægning m.m., altså foranstaltninger med individet som forandringsvariablen. Endelig var der dem, der kunne genkende problematikkerne fra deres egen hver-

dag, men som satte spørgsmålstegn ved, om der var et reelt problem – ”for folk levede jo med det”, som en af respondenterne sagde.

Selvom man kan tale om en bekræftelse af Dahler-Larsens pointe om, at man ”ikke kunne forvente en solidaritet mellem undersøgelsens resultater og de undersøgtes eget livsperspektiv” (Dahler-Larsen 2002)(s.77), betragter jeg dog de gennemførte Member Check som udbytterige og formålstjenestelige. For det første udgjorde det en værdifuld validering af den indsamlede empiri og systematiseringen heraf. Dernæst gav det mig yderlige input til besvarelse af forskningsspørgsmålene og en nuancering omkring de enkelte kategorier. Endelig fik jeg et indblik i nogle af de forhold, der kan udgøre en barriere i forbindelse med en organisatorisk udvikling med henblik på at adressere og konfrontere de angivne problematiske forhold i vidensarbejdet og rammerne for det. I diskussionen af realiserbarheden af handlingsmuligheder vender jeg tilbage til disse reaktioner og udsagn. (Se kapitel 11)

Omvendt måtte jeg også konstatere, at de forskellige reaktioner efterlod mig med en tvivl omkring projektets relevans - var der virkelig tale om et problem, eller var hele projektet en akademisk øvelse. Disse oplevelser tvang mig til at forholde mig aktivt til både projektets problemstilling og til de konkrete oplevelser, jeg havde. I forhold til førstnævnte kom jeg hurtigt frem til, at projektet både havde aktualitet og relevans. Flere undersøgelser var efterhånden blevet publiceret/offentliggjort, hvor man blandt andet konstaterede, at der var tale om et reelt problem, og at man manglede viden om præventive foranstaltninger.

Mine oplevelser i forbindelse med respondentvalideringen pegede også i samme retning, og derfor valgte jeg at tilskrive de forskellige oplevelser forskellig betydning med afsæt i Alvessons (1999) otte metaforer for en interviewsituation. Oplevelserne kunne således tolkes forskelligt, hvor det er min vurdering, at eksempelvis den dybe uenighed kunne forklares med ”identitetsmetaforen”. Inden for denne forståelse af et interview kan respondenterne anvende situationen til at udtrykke, styrke og forsvare sin foretrukne identitet. Og da mine konklusioner og analyser selvklart kan ses som en kritik af den eksisterende praksis og dermed også som en personlig kritik på den indsats, som respondenterne udøver, er det min vurdering at respondenterne følte sig kritiseret. Det gælder også den manglende anerkendelse af problemstillingens gyldighed, som jeg tolker som et identitetsforsvar af en virkelighed, hvor arbejdsliv, stress, problemer etc. ikke er en del af selvforståelsen og de kulturelle normer i form af konventioner, sprog etc., som Alvesson taler om.

Med udgangspunkt i disse forskellige oplevelser måtte jeg således erkende, at respondentvalideringen ikke var en egnet metode til validering af andernordenskonstruktioner. Samtidig havde jeg brug for en validering og afprøvning af identificerede sammenhænge og potentielle forebyggende foranstaltninger. Oprindeligt var det, som tidligere beskrevet, planen, at projektet også skulle indebære et organisationsudviklingsprojekt. Interventionen skulle tage udgangspunkt i en udvalgt virksomhed og dens aktuelle arbejdsmiljøtilstand, som allerede afdækket under den første del. Udover en nærmere analyse af vidensarbejdets karakteristika skulle det inden for virksomhedens egne rammer undersøges, om der på baggrund af kollektive refleksioner kunne identificeres og udvikles idéer til løsning på de problemer, der var påpeget under interviewene. Formålet med udviklingsprojektet var at følge processen, få belyst forløbet og relevante aktører samt at få virksomhedens egen vurdering af resultaterne af udviklingsprojektet, i forhold til arbejdsliv, effektivitet og kvalitet. Hertil var følgende aktiviteter påtænkt:

- En registrering af arbejdsmiljøtilstanden før forandringsprocessen
- En fælles diskussion blandt ledere og medarbejdere og identifikation af problemer, årsager og løsninger.
- Deltagerobservation og interviews i forbindelse med udviklingsprocessen og den efterfølgende implementering af foranstaltninger med henblik på dokumentation og analyse.
- En afsluttende tilstandsbeskrivelse gennem deltagerobservationer og kvalitative interviews.

Allerede ved projektets begyndelse i 2002 havde en rådgivende ingeniørvirksomhed givet tilsagn om, at man gerne ville deltage i projektet. Der blev derfor i løbet af de første to forskningsaktiviteter holdt løbende kontakt, primært for at danne sig et realistisk billede af hvornår udviklingsstudiet skulle igangsættes og det forventede omfang heraf.

Under gennemførelsen af deskriptive interview (2.Forskningsaktivitet) blev det dog mere og mere klart, at forholdene omkring vidensarbejdet ville vanskeliggøre de planlagte deltagerobservationer og et længerevarende udviklingsforløb. Da jeg derudover blev mere og mere presset på tid, besluttede jeg mig for, efter mit udlandsophold på Kingston University i London i foråret 2004, at ændre planen. Det resulterede for det første i respondentvalideringen som beskrevet ovenfor. Samtidig begyndte jeg også at overveje metodiske alternativer til udviklings- og interventionsstudiet, der havde et inddragende

perspektiv (participative inquiry). Valget faldt på en refleksiv workshop med deltagelse af en række ledere.

### **5. Forskningsaktivitet – En kollektiv refleksion**

Efter mange overvejelser besluttede jeg mig for, at min konstatering omkring den individuelle og uformelle håndtering af problemstillinger i vidensarbejdet skulle udgøre udgangspunktet for etableringen af projektets femte forskningsaktivitet. Her valgte jeg at iværksætte en workshop hvor en række ledere skulle deltage.

Formålet med denne workshop var at identificere præventive organisatoriske ændringer i det organisatoriske design. Midlet var en kollektiv double-loop refleksion, hvor der skulle reflekteres over og sættes fokus på eksisterende praksis (registreret i de deskriptive interviews) og på den baggrund udvikle og pege på alternativer, der kan danne basis for strukturelle ændringer, nye normer og procedurer. (Argyris & Schön 1996)

Min vurdering var, at en workshop ville kunne udgøre en passende ramme for en double-loop refleksion, hvis der blev sat fokus på gabet mellem den reelle praksis og den udtalte teori, og der blev skabt et rum hvor deltagerne oplevede, at der var mulighed for at udvikle alternative løsningsforslag. Workshopen var samtidig et eksempel på en kollektivt forum (Ba)(Nonaka, Toyama, & Konno 2002), der kunne gøre problemer og deres årsager eksplicite. Endelig ønskede jeg at vise, at deltagernes egne refleksioner kunne danne grundlaget for udvikling af alternative forslag til håndtering og præventive organisatoriske ændringer. Workshopen ville derved få en funktion af at være både mål og middel i forhold til, hvad man kan gøre for at udvikle løsninger. Et narrativ blev herefter udviklet på baggrund af den indsamlede empiri. Narrativet skulle for det første illustrere gabet mellem den eksisterende praksis vedr. håndtering af problemstillingerne og den retorik respondenterne havde anvendt, når de beskrev arbejdslivet i de vidensintensive virksomheder. I forlængelse heraf skulle det udgøre udgangspunkt for en kollektiv refleksion etableret med nogle af de respondenter, der havde vist interesse i at deltage i en workshop.

Da jeg ingen erfaring havde med udviklingen og konstruktionen af et narrativ, rådførte jeg mig med erfarne kolleger og studerede forskellige teorier omkring narrativer. Narrativet blev herefter udført med afsæt i Boje og Rasmussens anbefalinger. (Boje 2001; Rasmussen 2005) Historien/fortællingen valgte jeg at bygge op omkring en person kaldet Peter og nogle forskellige di-

lemmaer, som han blev konfronteret med via sit arbejde. Han var dygtig og vellidt og havde netop afsluttet et prestigeprojekt. Det gav ham nu lejlighed til at reflektere over sit arbejde og arbejdsplads, om han kunne leve med sine forhold, eller om der var noget, der kunne gøres anderledes. (Se bilag A)

At hovedrolleindehaveren havde disse træk, skyldtes mine erfaringer fra både de afdækkende interview og valideringsforløbet. Jeg ønskede således, at workshopdeltagerne som udgangspunkt skulle kunne lide og respektere narrativets hovedperson og se at han var et væsentligt aktiv for virksomheden. Alternativt kunne jeg risikere, at der ville komme forslag som, ”jobskifte er nok det bedste for Peter, da han tydeligvis ikke kan klare arbejdet på dets præmisser”.

Det individualiserede ansvar blev den gennemgående hovedproblematik ekspliciteret i form af forskellige problemer, overvejelser og dilemmaer. Dette skyldtes, at jeg i forbindelse med analysearbejdet (3. Forskningsaktivitet) havde kunnet konkludere, at det var en af de primære årsager til belastningerne i arbejdet. Et eksempel på det er beskrivelsen af erhvervelse af Peters opgaver og projekter. Denne proces er beskrevet som at have et tilfældigt præg, hvilket gør ham ansvarlig for selv at sige til og fra, hvilket bringer ham i en række dilemmaer. Et andet gennemgående træk var skismaet mellem fleksibilitet og kontrol. I konstruktionen af narrativet forsøgte jeg at bygge det op omkring respondenternes udsagn og koble dem sammen til en troværdig historie. For at sikre mig en validering af sidstnævnte bad jeg en leder i konsulentbranchen om at læse det endelige narrativ igennem, før det blev sendt ud sammen med invitationen til workshoppen.

I forbindelse med respondentvalideringen havde jeg spurgt flere af de interviewede, om de ville være interesseret i at deltage ved en workshop omkring arbejdslivet som vidensarbejder. Dette havde givet mig en pejling på antallet af potentielle deltagere og i første omgang en uforpligtende aftale. Samtidig havde jeg også en plan om at gennemføre to workshops – en for ledere og en for medarbejdere. Begrundelsen for dette design var et ønske om at skabe et herredømmefrit forum, der ikke virkede hæmmende, og hvor der i de respektive workshops ville være basis for at skabe et udviklende forum, frem for at der opstod en forhandlingssituation. Endvidere kunne der være en risiko for at workshoppen udvikledes sig til en diskussion om realiserbarhed frem for en diskussion om potentielle handlingsvariable.

I forlængelse heraf gjorde jeg mig selvklart også mange overvejelser om, hvem jeg skulle invitere. Som udgangspunkt ønskede jeg udelukkende at invitere respondenter, der havde deltaget i valideringen. Derudover havde jeg,

som nævnt ovenfor, haft forskellige oplevelser i forbindelse med respondent-valideringen. Jeg valgte derfor kun at invitere dem, som havde tilkendegivet, at de gerne ville diskutere ændringsmuligheder. Min vurdering var, at det ikke ville være relevant at invitere dem, som ikke kunne se problemstillingen og dens betydning, eller som havde givet udtryk for at der ikke var noget at gøre.

Endvidere blev der også kun tale om en lederworkshop. Det skyldtes for det første, at der var tale om en problemstilling, der knyttede sig til vidensarbejdet generelt med dets særegne karakteristika (se kapitel 3) blandt andet en organisering af arbejdet med stor betydning for medarbejdernes arbejdsliv. Der var således ikke tale om en "lokal" problemstilling. En naturlig følge heraf var derfor at invitere flere forskellige ledere fra forskellige virksomheder til at deltage, da de i kraft af deres position ville have mulighed for at øve indflydelse på det organisatoriske design. Da det konkrete udtryk af virksomhedernes organisatoriske design spiller en central rolle i årsagsforklaringen, var det endnu et argument for udelukkende at invitere ledere. Derudover havde jeg kunnet konstatere, at den eksisterende håndteringspraksis, hvor den enkelte havde ansvaret for eget arbejdsliv, ikke så ud til at virke tilfredsstillende – hverken i forhold til arbejdsliv eller effektivitet i arbejdet. Tværtimod var det tydeligt, at ansvarsoverdragelsen for eget arbejdslivet ikke var den ideelle løsning, men at det også var nødvendigt at få lederne involveret.

En kritik man kunne fremføre af dette design er, at man kunne frygte at lederne ikke ville stå ved problemstillingens omfang, når de mødtes med konkurrerende virksomheder. Denne frygt viste sig at være ubegrundet.

Ultimo maj blev der sendt fem invitationer ud til forskellige ledere med invitation om deltagelse ved en workshop på to timer den 9. juni 2005.

### **Eftermiddagens program**

- 12.30 Velkomst
- 12.40 Kort præsentationsrunde
- 12.50 Hvilke problemer kan man se i historien?
- 13.05 Hvordan er Peter og virksomheden kommet i denne situation?
- 13.20 Pause
- 13.30 Hvad kan man som leder og medarbejder gøre?
- 14.20 Afrunding

Af de fem inviterede deltog de fire, to HR/personalechefer og to afdelingsledere, som alle med undtagelse af en enkelt var blevet interviewet i forbindelse med analysen af vidensarbejdets karakteristika. (2. forskningsaktivitet)

Min primære interesse i workshopen var, at den skulle resultere i nogle konkrete løsningsforslag. Her var det væsentligt, at det var de forebyggende foranstaltninger, der bliver diskuteret frem for de symptombehandlende. Det skyldes, som vi tidligere har set at der findes utallige eksempler og muligheder for det, i modsætning til konkrete forebyggende organisatoriske tiltag.

Planen var således at lade deltagerne melde ud i forhold til de handlingsmuligheder, de vurderede var nødvendige i forhold til casen. Hvis der her kun var tale om symptombehandlende foranstaltninger, var det min plan at spørge til muligheden for at alternative organisatoriske ændringer for derved at få identificeret nogle foranstaltninger med et forebyggende sigte. Da det endvidere også var interessant at se, hvilke problemer deltagerne ville pege på som de væsentligste og de dertilhørende årsagsforklaringer, blev der også afsat tid til det. Det skyldtes en forventning om, at deltageres synspunkter ville indikere hvilke forhold, man vægtede som væsentlige. Herefter ville jeg se, hvordan det harmonerede med de problemer, som jeg vurderede som centrale og ligeså med årsagsforklaringer. For at give alle et fælles fokus ud over narrativet valgte at jeg, at alle synspunkter skulle føres op på en vægavis. Denne var opdelt i kategorier, der svarede til temaerne i de spørgsmål, der skulle diskuteres (problemer, årsager og handlingsmuligheder). For bedre at kunne følge med i diskussionen og selv føre egne notater, blev en kollega spurgt om at være referent.

Workshopen forløb som planlagt og efterlod mig med følgende indtryk. Det viste sig at være vanskeligt at styre diskussionen, da deltagerne typisk talte om både problemer, årsager og handlingsmuligheder på en gang. Umiddelbart var det ikke noget problem, dog vanskeliggjorde det diskussionen omkring handlingsmuligheder. Endvidere var der en tendens til, at deltagerne gjorde Peter til handlingsvariablen. Han skulle eksempelvis lære at sige fra, cope med situationen etc.

Det lykkedes dog også at få deltagerne til at diskutere problemstillingen i et mere generelt perspektiv, hvilket gav anledning til refleksioner over arbejdet og dets organisering og dermed også nogle konkrete bud på ændringer. Refleksionerne gav anledning til at pege på nogle redskaber, der kan bidrage til en øget integration af arbejdsmiljø i organisering og ledelsen af vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder.



## **6. Forskningsaktivitet – Diskussion af realiserbarhed**

Med afsæt i årsagsanalyserne og den kollektive refleksion over muligheder for forebyggende organisatoriske ændringer, fulgte en diskussion af realiserbarheden. Målet var at pege på betingelserne for en forebyggende indsats inden for rammerne af en vidensintensiv virksomhed.

Da en egentlig intervention og afprøvning af nogle konkrete forhold ikke havde været mulig, var der ikke tale om en diskussion af en konkret proces. Ligeledes havde den kollektive refleksion peget på nogle generelle forhold frem for nogle konkrete ændringsforslag. Da en grundlæggende forandring af virksomhedernes organisatoriske design i retning af en idealmodel lå uden for projektets formål, blev det i højere grad en diskussion af betingelserne for en realisering af en given organisatorisk ændring indlejret i det arbejdsorganisatoriske design.

Afsættet for diskussionen blev derfor nogle af de grundlæggende problemstillinger og dilemmaer, der havde tegnet sig i årsagsanalyserne, og hvordan disse kunne balanceres.

Det teoretiske afsæt for diskussionen blev de tre første trin i Henry Kotters "Ottetrinsproces" for en organisatorisk forandring (Etablering af en oplevelse af nødvendighed, "oprettelse af en styrende koalition" og "udvikling af en vision") kombineret med teorier inden for "Den lærende organisation" og "Politiske processer". I diskussionen indgik også en identifikation af mulige barrierer i forbindelse med en forandringsproces.

Projektets design og de respektive forskningsaktiviteter har selvklart haft indflydelse på præsentationen af data og analyserne, hvilket igen har givet anledning til afhandlingens struktur. Som afrunding på dette kapitel illustrerer nedenstående figur sammenhængen mellem forskningsaktiviteterne og afhandlingens kapitler.

	Del I "Dit arbejdsliv – Hvis ansvar?"			Del II To teoretiske områder		Del III Metoder og forskningsd esign		Del IV "Dit arbejdsliv – Dit ansvar"			Del V Konklusion og Perspektiverin g		
Forsknings- aktivitet	1. Indsamling, afgrænsning og præsentation af relevante teorier samt analyse af disse i forhold til projektets problemstilling.							2. 5 Casestudier 3. Bearbejdning af data og analyse 4. Kommunikativ validitet		5. En kollektiv refleksion med en gruppe ledere	6. Diskus- sion af realiser- serbar- hed		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
Kapitel	Introduktion	Afgrænsning	Vidensarbejdet	Psykisk arbejdsmiljø og Stress	Teoretisk analyse og forskningsspørgsmål	Valg af metodik i et kvalitativt forskningsprojekt	Forskningsdesign og aktiviteter	"Dit arbejdsliv – dit ansvar"	Individualiseret vidensarbejde og ansvar	Kollektiv refleksion over narrativ	Diskussion af realiserbarhed	Konklusion	Perspektivering

**Figur 17. Oversigt over metode og design kapitlerne**

## **DEL IV ”DIT ARBEJDSLIV – DIT ANSVAR!”**

I denne del af projektet præsenteres de indsamlede data fra fem respektive konsulent- og rådgivende ingeniørvirksomheder samt mine resultater og analyser af disse. I det første kapitel, kapitel 8, beskrives først vidensarbejdets karakteristika og respondenternes oplevelser, der knytter sig dertil, og hvordan belastninger og problemstillinger i praksis håndteres.

Beskrivelsen af vidensarbejdets karakteristika bygger på udsagn fra interviews af ledere, konsulenter, rådgiver, HR-chefer og Knowledge Managers og deres oplevelser, suppleret af teoretisk baserede andenordenskonstruktioner. Kapitlet er struktureret efter kategorierne i Galbraiths stjernemodel og formålet med beskrivelserne er at danne grundlag for besvarelsen af de to første forskningsspørgsmål (Se kapitel 5).

I beskrivelsen af vidensarbejdernes arbejdsliv er der først en beskrivelse det gode arbejdsliv og dernæst en beskrivelse der har fokus på belastningerne. Herefter følger en analyse og diskussion af sammenhængen mellem arbejdslivet og vidensarbejdet og den konkrete håndtering for at besvare det tredje forskningsspørgsmål. (Kapitel 9)

I kapitel 10 præsenteres en række forebyggende handlingsmuligheder for ledere og medarbejdere udviklet på baggrund af en kollektiv refleksion over et narrativ. I det afsluttende kapitel diskuteres forhold af betydning i forbindelse med en teoretisk implementering af præventive organisatoriske foranstaltninger baseret på teorier inden for forandringsledelse. (Kapitel 11).

### **KAPITEL 8. ARBEJDSLIVET I VIDENSARBEJDET**

I dette kapitel beskrives vidensarbejdets karakteristika på baggrund af respondenternes oplevelser samt de oplevelser, der knytter sig til vidensarbejdet. I den sidste del af kapitlet beskrives, hvorledes belastninger og problemstillinger i praksis håndteres.

#### **Vidensarbejdets karakteristika**

Vidensproduktion i casevirksomhederne udøves på et marked, der er præget af mange udbydere og hård konkurrence. De rådgivende ingeniører byder endvidere også på udliciterede opgaver. Den hårde konkurrence skyldes, ifølge Clark og Salaman (1996) at markedet er karakteriseret ved ”*low barriers to entry*”. Adgangen er så at sige gratis, hvilket vil sige, at enhver kan slå sig ned som konsulent.

”Der vil altid være konkurrence – det er bare et spørgsmål om hvor meget.”(Knowledge Manager)

”Right now there is a completely different set of challenges. One is about maintaining or raising performance in a, what is essentially a flat market. Right now we take what we can get.”(HR-Chef)

Følsomhed overfor udsving på deres marked er, ifølge respondenterne styret af to forhold, størrelsen på kundernes efterspørgsel og på hvor tæt man er på markedet. Har man kortvarige opgaver, fortæller respondenterne, er man tæt på markedet i den forstand, at der løbende skal erhverves nye projekter. Der ved bliver afhængigheden stor i modsætning til de længerevarende opgaver, hvor afhængigheden er mindre.

### *Struktur*

Respondenternes beskrivelser af deres arbejde bekræfter i hovedtræk teorierne om organisering af vidensarbejdet. (Se kapitel 3). Case-virksomhederne er karakteriseret ved at have en decentral, flad og dynamisk struktur, der danner basis for netværksintegrerende processer og facilitering af vidensarbejdet.(Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Det betyder, at folk rekrutteres til forskellige projekter på kryds og tværs af organisationen og specialer. Man indgår således i en række netværk, som man selv sørger for og vedligeholder, og som afspejler hvilke interesser, man har. Der er derfor tale om en uformel projektorganisering, hvor projekter bemandes på baggrund af kompetencer og via netværk. Bason et al. (2003) betegner det som det ”interne marked”, hvor der handles med egne kompetencer. Det er den uformelle organisering af arbejdet, der danner rammerne for den egentlige produktion og gennemførelsen af projekterne i virksomhederne. I de projekter, der arbejdes med, er der altid stramme deadlines, og varigheden varierer afhængig af opgavens karakter.

”... men et netværk foregår ikke kun ved, at du møder folk henne ved kaffemaskinen. Den primære grund, til at man er med i et netværk, er ofte, at du har løst en opgave sammen med folk – det er suverænt der, du kommer tættest på folk både fagligt og socialt. Det er egentlig på den måde, at netværk er vigtig i forhold til at bemande opgaver – at man gør sig positivt bemærket i opgaver og ikke så meget, at man får talt sammen.”(Medarbejder)

De funktionelle enheder i vores virksomhed, de er kontekst- og situationsbestemte, for vi samler teams på kryds og tværs af virksomheden, som løser en opgave. Og det er den opgave, hvor pengene tjenes, så hvis vi skal opretholde vores omsætning, så er vi nødt til at give det uformelle system relativt frie rammer, men over for omgivelserne... er vi nødt til at huske, at vi har linieorganisationen...(Medarbejder)

Projektarbejdet giver respondenterne oplevelsen af autonomi, men også at stå med en stor del af ansvaret for arbejdet og opgavevaretagelsen. De selvledede medarbejdere oplever, at de har friheden til at løse deres opgaver inden for et fleksibelt råderum. De bestemmer selv, hvornår de vil arbejde, hvor meget, hvordan og hvor godt. Der er således en lav grad af formalisering af arbejdet, hvor man ikke skal følge designede procedurer og systemer. Det decentraliserede ansvar og det autonome arbejde betyder, at afstanden mellem konceptualisering og udførelse er lille.(Alvesson 2004)

”Jeg styrer i høj grad selv. ... jeg bestemmer selv, hvornår jeg vil arbejde, hvor meget jeg vil arbejde og hvor godt – kvaliteten har jeg også indflydelse på. ... Vi kan godt aftale, at jeg skal skrive en rapport på 100 sider, men hvad der skal stå i den, og hvor kløgtig den skal være. Det er en prioritering.” (Medarbejder)

”Man tilrettelægger vel stort set selv. Man har nogen mål – man skal sælge så og så mange projekter og operere så og så meget af sin tid. Derudover skal man lave noget udvikling af en art... Man kan få hjælp og inspiration, men man er langt hen ad vejen selv herre over, hvad man vil lave og tage initiativ til.” (Medarbejder)

Formelt set er virksomhederne typisk organiseret som en matrixorganisation, opdelt efter brancher eller funktioner, hvor projektorganisationen indgår som en integreret del.

”Vi har et formelt hierarki, som alle organisationer har, hvor vi har grupper, gruppeledere, BSC, kvalitetsstyringssystemer osv. osv. Og ved siden af ligger så et hav af hierarki og personlige relationer, som fuldstændig krydser linieorganisationen. Linieorganisationen er meget regelstyret, det er det formelle, men det er den uformelle organisation, der skaber virksomhedens resultater, det at projekterne bliver løst.” (Medarbejder)

Disse organisationsstrukturer betyder, at virksomhederne også kan betegnes som et adhocrati, i og med at de er karakteriseret ved dynamiske organisationsstrukturer baseret på selvdannede og selv-ledede projektteams, decentraliserede beslutningsprocesser og lav formalisering i form af formelle procedurer og regler.

### *Arbejdsprocesser*

I forhold til Galbraith's (2002) differentiering af ledelsesprocesser fokuseres der i dette afsnit kun på de horisontale, da de koncentrerer sig om arbejdsprocesserne, hvor de vertikale beslutningsprocesser omhandler forretningsplaner og budgetter. Arbejdsprocesserne kan være mere eller mindre formaliserede og være i form af informations og beslutningsprocesser, der koordinerer aktiviteter og skaber mekanismer til at omsætte overordnede ledelsesbeslutninger.

I de næste tre afsnit vil arbejdsprocesserne i vidensarbejdet, ledelsespraksis og vidensledelse blive beskrevet. I forhold til sidstnævnte redegøres der både for virksomhedernes konkrete ledelsespraksis af vidensarbejderne og vidensdelingssystemer, men først følger en beskrivelse af arbejdsprocesserne.

Som konsulent eller rådgiver har man mange forskelligartede opgaver og indgår i alle stadier af vidensproduktionsprocessen i løbet af et projekt. Opgaverne består overordnet set i rekruttering af nye projekter enten via udarbejdelse af tilbud, der hvor opgaver udbydes i licitation, eller en salgs- og markedsføringsindsats over for potentielle kunder. Her arbejder man eksempelvis sammen med en linie- eller projektleder på at få udvidet et eksisterende projekt med flere opgaver. Alternativt peger man på nye problemstillinger hos kunderne og forsøger at sælge matchende ydelser. Derudover sælges der også på baggrund af opsøgende salg og kundehenvendelser.

Salg og planlægning er formelt set ledernes ansvar. De opfordrer dog medarbejderne til også selv at skabe sig et netværk og ad den vej få adgang til nye projekter. Dette fremgår også af en række medarbejderudsagn. Man har dog oplevelsen af, at det i første omgang er ens eget ansvar at komme på nye projekter. Hertil bruger man sit eget netværk, som vi så et eksempel på ovenfor. Det er kun i perioder hvor man ikke har fyldt kalenderen ud, at man vil opsøge sin leder for at få hjælp. Men inden da har man også prøvet alle andre muligheder.

”... vi opfordrer også til, at man selv er opsøgende. Men som yngre er man opsøgende ved at deltage i salgsarbejdet. Der er en tendens

til, at når man har været med i salgsarbejdet, så kommer man også med på et projekt, fordi det er nemmest vidensoverdragelsesmæssigt.” (Afdelingsleder)

Når et salg er gennemført, og der er indgået en aftale med en kunde, består opgaven i at samle et team, hvoraf nogle af medlemmerne typisk vil have været med i salgsprocessen. I teamet indgår man enten som projektleder eller som deltager. Centralt i det arbejde står, som Castells (2000) beskriver det, anvendelsen af egen viden og ekspertise i arbejdet med at udvikle ny viden med det formål at skabe værdi for kunden. Konkret vil det sige udarbejdelse af analyser, projektering og/eller rådgivning. Sammen med udvikling og salg udgør det kerneprocesserne i vidensintensive virksomheder. (Davenport 1998;Drucker 1988;Hansen, Nohria, & Tierney 1999)

Arbejder man hos en kunde i forbindelse med et projekt, er der typisk tale om facilitering af en forandringsproces eksempelvis en organisationsforandring og/eller identifikation af udviklingspotentialer i forhold til kundens produktion. I denne proces leverer man en bestemt kompetence i form af sin viden til kunden. I det nære samarbejde med en kunde oplever respondenterne, at de har adgang til de personer der har beslutningskompetencer samt muligheden for at påvirke den. De har dog sjældent selv i deres funktion som rådgiver eller konsulent en beslutningskompetence hos kunden. De oplever også, at de sjældent får mulighed for at deltage i implementeringen af løsningerne, da kunderne ofte gerne selv vil stå for denne del. Derved kan virksomheden spare nogle penge.

I respondenternes beskrivelse af deres opgaver er det tydeligt, at de ikke oplever deres leverancer som ”hyldevarer”. Der er derimod tale om unikke problemstillinger, der tager udgangspunkt i en kundens problem. Det betyder, at de har kundens behov og ønsker i fokus, når de udvikler en løsning og efterfølgende implementerer den. Der er således tale om klientbaserede opgaver, hvor der også indgår både kreativ problemløsning og tilpasning af eksisterende løsninger (Løwendahl 1997). Alvesson betegner denne form for vidensproduktion som en ”ikke-standardiseret produktion med fokus på problemløsning”. (Alvesson 1995a)

Det er via projekterne du skaffer dig viden. Så det optimale for os er, at du er ude hos kunderne, skaffer dig viden, får generaliseret den viden og anvender den i fremtidige projekter. (Afdelingsleder)

Vi er meget kundedrevet... Hos os er der næsten aldrig to projekter der er ens. Vi har nogle analyser osv., men det er altid noget med, at

vi går ud og snakker med kunden, om hvor de er henne, hvad de har behov for osv. Og hvad der er muligt der, og så sammensætter vi projektet indholdsmæssigt i forhold til det. (Afdelingsleder)

Opgavernes immaterielle karakter og medarbejdernes nøgleposition i vidensproduktionen i kraft af deres "brain-power" betyder, at virksomhederne kan karakteriseres som "rene" vidensintensive virksomheder. Da opgaverne hovedsageligt forudsætter et immaterielt input båret af medarbejderne og ligeledes resulterer i et immaterielt output, køber kunden så at sige intelligens i form af viden, som derefter af kunden selv kan omsættes til materielle produkter, hvis det er formålet. (Alvesson 1995a; Alvesson 2004; Drucker 1988)

Jeg bruger mig selv og min viden - resultatforbedring i bred forstand. Virksomheder har brug for hjælp – er pressede. ... Klienterne, de har et problem eller et udviklingsbehov, og i den forbindelse kommer vi ind og hjælper dem med at definere, hvordan de kan få løst det – definerer hvad det er for et projekt. Så laver vi en analyse af problemstillingerne. Vi hjælper med at udvikle løsninger og hjælper med at implementere dem også. Så vi laver projekter.”(Medarbejder)

Udover de kunderelaterede opgaver, så udfører man også en række interne opgaver. Det kan være i form af udvikling af forretningen, standardisering og konceptudvikling, udvikling af services, mødedeltagelse, efteruddannelse m.m. samt diverse former for vidensdeling af både formel og uformel karakter. Her spiller ens personlige netværk med ledere (projekt- eller linieleder), kolleger en væsentlig rolle og anvendes til coaching, sparring og vidensdeling i forbindelse med konkrete arbejdsopgaver. Det skyldes, at opgavernes karakter ofte forudsætter et tæt samarbejde med både kunder og kolleger, hvilket betyder, at opgaverne oftest foregår i tværfaglige teams. Det bevirker et øget kommunikationsbehov og dermed et behov for adgang til både kunder og kollegers viden. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Det kan jo godt være, der ikke er noget. Så beskæftiger man sig med interne opgaver eller salgsopgaver. Så prøver du på at være ivrig med at trække opgaver til dig. (Afdelingsleder)

Udover at være et fleksibelt arbejde, er det også et gennemgående træk, at der er procedurer, der skal følges, der stilles store krav, og der udøves registrering og kontrol af medarbejdernes indsats.



”I den her virksomhed har vi meget store frihedsgrader og samtidig også en forventning om at levere en del.”(Medarbejder)

Man skal forhåndsregistrere alt, risikovurdere alt, man skal en hel masse, som man kan kalde forretningsmæssige procedurer... lige så snart det går skævt et sted, så er der en eller anden, der får øje på det...(Knowledge Manager)

”Udover at vi yder på projekter i salg, vidensgenerering, personligt hjælper hinanden og hvad vi ellers har af alle mulige mål, så er der også koblet måling og bonus på – sådan BSC-agtigt, der gør at vi leverer nogle resultater, er meget ude hos kunderne og tjener penge på det.” (Afdelingsleder)

Hele vores lønsystem er bygget op omkring, at man individuelt præsterer noget. Der er konkurrence om at få solgt mest. Man hjælper hinanden så meget som muligt, og systemet er bygget op på den måde, at det fremmer hjælpsomhed. (Medarbejder)

”Ledelsen plejer at sige, at når der er mange folk i kantinen klokken 12, så er det et sygdomstegn. ... hvis der er mange mennesker, så er det, fordi vi ikke har nok projekter” (Knowledge manager)

I forhold til kunderne er arbejdsprocesserne kendetegnet ved at man som rådgiver eller konsulent arbejder tæt sammen med kolleger og kunder i projekter, der er defineret ud fra kundens konkrete behov. Det betyder, at de enkelte opgaver har et unikt præg, og at man som medarbejder sælger og leverer sin viden og intelligens i form af en konkret løsning. Produktionens og produktets immaterielle karakter betyder, at virksomheder, der har denne arbejdspraksis, betegnes som ”rene”, da produktionen stort set er uafhængig af teknologi. Derimod anvender man sit netværk for at få adgang til den relevante og nødvendige viden. De interne opgaver kan bestå i udvikling af forretningen, mødedeltagelse, vidensdeling m.m. og forudsætter adgang til andres viden.

Arbejdsprocesserne er indlejret i en fleksibel og flad struktur, hvor det enkelte individ har frihed under ansvar og stor indflydelse på sin egen vidensproduktion, hvilket vil sige, at man i praksis er selvledet. Udover de fleksible rammer og autonome betingelser, så er vidensarbejdet også præget af koordinering og kontrol af arbejdet, hvilket kommer til udtryk i diverse interne måle- og rapporteringssystemer.

Vidensarbejdet er altså kendetegnet ved selvledelse, der ses som en forudsætning for at skabe kreativitet og fleksibilitet og samtidig med at en række af

arbejdsprocesserne i vidensproduktionen kontrolleres for at sikre, at der leveres resultater.

### *Ledelse*

Konsekvensen af case-virksomhedernes organisationsstruktur er, at man typisk har flere ledere, en linieleder og en eller flere projektledere. En linieleder kan også være ens projektleder, idet de oftest også er ”producerende”. Linielederne har ansvar for at sikre, at alle arbejder hen imod samme mål og bruger derfor de ovenfor beskrevne rammer for arbejdet til at koordinere og kontrollere medarbejdernes indsats. Udover dette, fortælles det, er linielederen også ansvarlig for salg, faglig udvikling, personaleforhold m.m. samtidig med at vedkommende fungerer både som konsulent og/eller rådgiver.

”Når vi beslutter at sætte noget i gang, så skal det være rigtig godt og laves på meget kort tid. Så derfor etablerer vi et team, der skal til med det samme. Nogle har indsigten, andre har bare noget tid, for de har måske ikke nogle opgaver i øjeblikket og er gode til at skrive, og andre kan noget andet”(Afdelingsleder)

Samtidig opfordrer man også medarbejderne til selv at være opsøgende og bruge deres netværk til at komme med på nye projekter. Fordelingen af opgaverne og bemandingen sker derfor også uformelt på det ”interne marked”, hvor man handler med sine kompetencer, og det vil sige at den uformelle organisering af arbejdet, danner rammerne for den egentlige produktion og gennemførelsen af projekterne i virksomhederne.

”Vi har et ledelsesansvar for at folk kommer på et projekt. Derfor opfordrer vi også til, at man selv er opsøgende.”(Afdelingsleder)

”Vi presser jo hele tiden folk til at yde meget på kort tid, og vi presser folk til at være færdige i går. Langsigtet planlægning er ikke noget, der præger denne branche.”

”Ressourceallokering er ikke afspejlet i nogen strategi eller noget – det foregår meget pragmatisk fra gang til gang ... man går ind og ta’r hensyn til den enkelte, hvis der er konkrete behov, så forsøger man at imødekomme dem.” (Knowledge Manager)

Som linieleder kan den uformelle netværksstruktur dog opleves som vanskelig at arbejde med. En leder fortæller, at det kan være frustrerende, når en medarbejder bruger sit eget netværk og reserverer sine kommende uger til et andet

projekt, som personen måske finder mere udfordrende, prestigegivende etc., hvis man som leder har planlagt, at personen skal indgå i et andet projekt. Der opstår altså en konflikt mellem det uformelle og formelle system, mellem de ønskede og nødvendige autonome forhold og fleksibilitet, der er en af forudsætningerne for vidensarbejdet over for en kontrol og koordinering af opgaverne. Årsagen til denne konflikt, skal ses i lyset af medarbejdernes centrale position i arbejdet og de autonome og decentrale forhold, der giver medarbejderne stor indflydelse på deres arbejde, hvilket i praksis medfører en magtasymmetri, som Alvesson (2004) udtrykker det.

Som vi så ovenfor har afdelingslederne også konsulent- og rådgivningsopgaver. Det vil sige, at de fleste også betegnes ”producing manager”. Da de også har en ledelsesfunktion, er deres præstationsmål dog lavere end medarbejdernes, og ligger eksempelvis på en udfaktureringsgrad på 40-50 % frem for 75-80 %, som man typisk har som medarbejder. Den ”producerende” del af lederjobbet er en del af arbejdet, som alle lederne værdsætter. Konsekvensen af denne præference for produktion, et krav om at der også skal produceres, og at ledelse ikke kan konteres betyder, at ledelse af vidensarbejderne i praksis får en lavere prioritering.

Et andet forhold der knytter sig til linielederne er, at deres funktion ikke altid respekteres. Det skyldes blandt andet at de ofte har to funktioner, hvor de prioriterer projektlederrollen frem for funktionen som linieleder, men også at man selv sørger for den overordnede styring, da linielederen typisk ikke kan yde den nødvendige faglige sparring og fordi beslutningskompetencerne er decentraliserede. Det vil sige, at man som medarbejder at betragter sig selv som sin egen leder og derved bliver selvledet.

”Jeg kan ikke bruge min leder til noget – måske til at skrive under på bilag.”(Medarbejder)

”Min linieleder kan nogle gange være en af dem – en part, hvor han jo er mere projektleder, end han er gruppeleder, hvor han som gruppeleder skal sørge for at tingene hænger sammen. Det er klart han vil tilsidesætte det.”(Medarbejder)

Som projektleder er man leder for et projektteam, der kan variere i størrelsen og hvor man har ansvar for at der leveres en opgave af en kvalitet, der svarer til den aftalte pris. På grund af det nære samarbejde i teamet bliver man i praksis også personaleleder.

”Man bliver personaleleder af de personer man har i sit projekt, og det er altså noget af en udfordring. (HR-Chef)”

Det vil i praksis sige, at man har flere ledere, hvor linielederne også producerer, man står som medarbejder primært selv for den daglige organisering af sit arbejde, og endelig fortælles det, at personaleansvaret overføres til projektlederne.

### *Vidensledelse*

Når man taler om vidensledelse, så omhandler det som beskrevet i kapitel tre både ledelse af vidensarbejderne og deres kompetencer samt IT-understøttede vidensdelingssystemer. Og omdrejningspunktet er selvklaart viden, der udgør virksomhedernes konkurrenceparameter.

”Vi plejer at sige, at den viden vi har, der er måske kun 30% gældende om tre år , ..., så det er en faktor, man ikke kan se bort fra.. det er jo vores konkurrenceparameter” (Medarbejder)

Denne branche er ingenting, hvis vi ikke hele tiden får nye folk ind med nye metoder og nye tilgange. (HR-Chef)

Jobbet som daglig leder af selvledede medarbejdere opleves også som udfordrende, da medarbejderne forventer decentrale strukturer med en høj grad af frihed og autonomi samtidig med, at man som leder også skal kontrollere, at de fastlagte mål indfries. Derudover skal man føre en tilbagetrukket ledelsesstil, hvor man ikke blander sig, før det af medarbejderne opleves som nødvendigt, da der er tale om selvledede medarbejdere, der ikke ønsker utidig indblanding.

”... Så vi organiserer nogle teams, så nogle hele tiden har deadlines, så kan teamet bære det som helhed ved at skifte lidt rundt på rollerne. Og ved at vi også prøver at drive vores vidensarbejdere, prøver at sætte dem lidt op som egentlige projekter, sådan som vi også gør på vores klienter - defilerer dem, hvem er på dem, hvor meget tid har de til rådighed - vi kan bare lægge det ind i vores system som et internt projekt med timer pr. konsulent - så har man ligesom noget at gå efter. Og så ved at vi også fokuserer på det i vores medarbejderudvikling. Fordi, ellers er det [vidensdeling] altid noget, der kan komme bagerst.”(Knowledge Manager)

Medarbejderne forventer, at man som leder er fagligt opdateret, så man kan yde faglig sparring omkring konkrete problemstillinger, der hvor det er nødvendigt. Endelig fortæller lederne, at de også har rollen som coach og mentor, funktioner som dog kun nævnes af lederne selv. David Maister taler om, at ledelse af vidensarbejdere er som at lede katte "Herding cats". (Maister 2003) Dette billede bekræfter de adspurgte ledere, når de omtaler deres medarbejdere som "primadonnaer". De fortæller om medarbejdere, der kender deres værd og ikke vil ledes, men gerne bekræftes, og som er "indædte modstandere af pligter, ansvar og disciplinering".

"Barriererne med konsulenterne - de er enormt dygtige - de foretrækker at lave de enkeltstående ydelser, og det er voksne stærke mennesker; det er ikke let at få dem til at lave tingene på andre måder. Konsulenter skal helst ikke opleve, at de ledes - de konsulteres - hvis de ledes, skal de helst ikke opleve det..."(Afdelingsleder)

"Konsulenter er nogen gange nogen primadonnaer - det er ikke alle, der har lyst til at fortælle alt - det er en defensiv mekanisme."(HR-Chef)

Medarbejdernes nøgleposition i forhold til vidensproduktionen kan også opleves som en hindring for at ændre på interne forhold. Det fik en HR-chef til at omtale dem som "hellige", da ledelsen ikke ønskede at forstyrre medarbejderne med tiltag, der kan hindre den daglige produktion.

Vidensledelse forstået som ledelse af selvledede vidensarbejdere er altså en balance mellem at skabe rammer for fleksibilitet og kreativitet samtidig med, at man som leder, skal kontrollere deres præstationer. For at kunne fungere som coach og mentor er det væsentligt, at man er fagligt opdateret, hvilket medarbejderne også forventer. Medarbejderne ønsker dog ikke at blive ledet, hvilket har givet dem betegnelserne "konger" og "primadonnaer". "Hellige" bliver medarbejderne i og med, at de besidder en nøgleposition i vidensarbejdet i kraft af deres viden og kompetencer, der udgør virksomhedernes konkurrenceparameter.

I medarbejdernes beskrivelser af deres arbejde er det tydeligt, at vidensdeling indgår som en central aktivitet i deres arbejde, hvor man udnytter sit netværk til at finde den viden, man har brug for i en given situation.

"Når jeg ikke selv har en kompetence, trækker jeg andre ind for at løse den del af opgaven. Det kan også være problemstillinger jeg har

lyst til at diskutere med andre, hvordan man griber et eller andet an. Typisk kontakter jeg en i mit netværk, og det sker meget uformelt.”(Medarbejder)

”Vi er selv opmærksomme på, at vi skal råbe op – det kommer ikke af sig selv. Man skal ud at søge tingene.”(Medarbejder)

I denne proces er det væsentlig, at man selv ved, hvem man skal gå til, da man ellers kan bruge en del tid på at lede.

”Når det gælder den faglige viden, så er det lidt mere kompliceret, fordi så er der meget af det, der handler om viden i handling og hvor det mere er spørgsmålet om man kan finde ud af, hvem der ved hvad om noget – hvem skal jeg henvende mig til, hvis jeg har en specifik problemstilling...”(Knowledge Manager)

Vidensdeling og produktionen af ny viden er således båret af medarbejderne, både i form af deres konkrete viden og kompetence, men også udførelse af opgaverne, hvor relationel vidensdeling er en del af arbejdsprocessen. Man har således en forståelse af, at viden er forbundet med sociale strukturer og indlejret i praksis, hvilket betyder, at viden deles face-to-face, hvor fokus er på processen. Af respondentudsagnene fremgår det, at man som selvledet medarbejder også er ansvarlig for at finde den viden, man har brug for i det daglige arbejde. Et andet interessant forhold er, at det er den relationelle vidensdeling, man taler om og har problemer med og ikke de kodificerede systemer, som ingen nævner eksplicit, at de anvender i den daglige vidensproduktion.

Udover i den daglige ledelse at matche de strategiske krav med behov hos nøglemedarbejderne og dermed have fokus på ledelse af vidensarbejderne handler vidensledelse også om en mere strukturel og digitaliseret ledelse af produktionsprocesserne. (Christensen 2002; Hansen, Nohria & Tierney 1999; Nonaka & Takeuchi 1995) Den digitale del af vidensledelse har dog ikke en fremtrædende position i de daglige ledes beskrivelse af deres funktioner. De har primært fokus på medarbejderne og varetager, som vi har set, sparring, coaching i forbindelse med et fagligt eller kunderelateret problem. Det vil sige en relationel baseret vidensdeling.

Det er således karakteristisk, at det er de Knowledge Management ansvarlige, der primært refererer til de interne vidensdelingssystemer. De har i deres funktion ansvaret for at støtte arbejdet omkring viden i virksomheden ved at anlægge og koordinere strategier for Knowledge Management og processer,

typisk ved at udvikle og opdatere interne IT-understøttede vidensdelings-systemer.

”80% af vores arbejde er at eksplicitere viden, vi arbejder med – det man på teoretisk niveau kalder kodificeringsstrategier. Meget viden, af den vi har behov for at generere, er brugbar – genbrugbar i ret stort omfang. Så det er et spørgsmål om at få dokumenteret nogle processer og problemstillinger og få det delt, så det er eksplicit viden og kodificering af den viden.”(Knowledge Manager)

”Langt hen ad vejen er det en individuel læring, der foregår. I langt de fleste tilfælde vil projektlederen reflektere over projektet alene. ... Mange af de større projekter har krav om løbende dokumentering.”(Knowledge Manager)

I det daglige arbejde er det den enkeltes ansvar at benytte disse systemer, det vil sige både anvende og dokumentere erfaringer og ny viden. I det arbejde er det den daglige leders opgave at motivere til det. Her vidner udsagnene dog om, at det ikke er en opgave, som man vægter særlig højt, i og med at der ikke refereres eksplicit til denne opgave i de gennemførte interview med afdelingslederne. Af medarbejdernes udsagn fremgår det, at det ikke er via systemerne, man skaffer sig adgang til den nødvendige viden.

”Jeg anvender ikke særlig meget databaser, men mere face-to-face, når der skal deles viden.”(Medarbejder)

På baggrund af respondenternes beskrivelse af deres praksis i forbindelse med vidensdeling, kan man konstatere, at de etablerede IT-systemer for dokumentation og især vidensdeling ikke anvendes. Det opleves, at de ikke har noget med praksis at gøre set fra et medarbejdersynspunkt. Systemerne tillægges dog stor betydning af især lederne og antages at være løsningen på de problemer, der knytter sig til vidensdeling. Derfor sættes der også ressourcer af til optimering af systemerne. Medarbejdernes forståelse af vidensdeling der knytter sig til sociale strukturer og relationer, er derimod ikke i fokus, og dermed etableres der ikke organisatoriske rammer, der understøtter de konkrete arbejdsprocesser og behov.

Processerne for vidensdeling repræsenterer to forskellige forståelser, der baserer sig på to forskellige vidensledelsesstrategier i casevirksomhederne. Kodificeringsstrategien ser vi repræsenteret ved de interne systemer for vidensdeling og dokumentation, i modsætning til medarbejdernes og ledernes

konkrete praksis for vidensdeling, der repræsenterer det, som Hansen et al. (1999) betegner som en personaliseringsstrategi. Denne strategi afspejler en forståelse af viden, som værende knyttet til personen, der udvikler den og deler den med andre via en relation, en forståelse der afspejler Spenders relationelle forståelse af viden. (Spender 1996)

Ledernes udsagn giver indtryk af en forståelse af viden og vidensdeling som "embrained" viden og vidensdeling, som en proces der er strukturelt betinget (Blacker 1995;Spender 1996). Dette kommer til udtryk i deres forståelse og støtte i forhold til medarbejdernes arbejdsprocesser. Lederne praktiserer således en personaliserings strategi frem for en kodificeret og IT-understøttet vidensledelsestrategi. (Hansen, Nohria & Tierney 1999)

De Knowledge Management ansvarliges fokus på kodificeringsstrategier og virksomhedernes indsats for at dokumentere og kodificere viden repræsenterer en strukturel forståelse af viden. Den afspejler, ifølge Blacklers model for sammenhæng mellem "organisation og videntyper", en organisation, der har fokus på kendte problemer og vægt på den kollektive indsats, og hvor viden forstås som "encoded" og "embedded" viden. Det står i modsætning til de beskrevne arbejdsprocesser, der er præget af fokus på ukendte problemer og vægt på individets bidrag, der baserer sig på "embrained" viden. (Blacker 1995)

Baseret på respondenternes udsagn kan man således konstatere, at virksomhedernes knowledge management strategier og de etablerede vidensdelingssystemer ikke understøtter medarbejdernes arbejdsprocesser.

### *Vidensarbejderne*

Vi har nu set, at vidensarbejdets karakteristika nødvendiggør, at man skal kunne sælge, producere og udvikle. Samtidig skal man kunne arbejde i teams, alene og kunne li' det og kunne udføre arbejde af høj kvalitet på kort tid. Det vil altså sige, at man som vidensarbejder skal besidde en række forskellige kompetencer udover sin faglige viden for at kunne håndtere de forskellige opgaver. Drucker m.fl. peger på, at når man taler om vidensarbejdere, er der tale om højtuddannede og kompetente medarbejdere. De er, i deres egen forståelse dygtige og konkurrencemindedede medarbejdere, der ønsker udfordrende opgaver, et stort ansvar og forventer muligheden for autonomi uden for meget ledelsesmæssig indblanding. (Drucker 1988;McKenna & Maister 2002;Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002) Flere af undersøgelsesudsagnene bekræfter dette billede. Der er tale om personer, der typisk har en vindermentalitet, og som ikke ønsker at forsage noget.



”De yngre siger ja til alting, de er ikke gode til at sige fra.”(Medarbejder)

”... de vil både karrieren og de mange penge, men de vil også have et liv ved siden af.”(HR-Chef)

Man har trang til at være ude hos kunden, en god evne til at begå sig, med politisk tæft og en villighed til at arbejde ekstra for at gøre kunden glad.

”Det at være ude hos klienterne, det er ultimativt det sjoveste. Hvis der er en periode, hvor jeg ikke har så meget projektarbejde, så render jeg rundt og er helt rastløs og forstyrrer alle mulige andre. Det er det at lave projekter, jeg synes, der er sjovt og spændende. Så er det superspændende, for der er mange facetter af at være ude - man skal have sans for det politiske liv, og hvad man siger, og hvordan det passer ind i den sammenhæng, for der bliver lagt meget vægt på det, man siger, så derfor skal man vælge sine ord med omhu. Man skal hele tiden tænke på, hvordan man får serveret budskaberne. Det at være ude giver en masse inspiration til, hvordan man kan løse tingene, og det giver en masse stof til eftertanke, som man ligger og tænker over hjemme i sin seng.”(Medarbejder)

”Jeg møder op, selvom jeg er syg, hvis der er en deadline.” (Medarbejder)

Endelig fortælles det, at man har en høj stresstærskel, man kan lide at arbejde alene, at man ikke er god til at tale om svaghedstegn, og endelig at man oplever at have et stort ansvar for egen skæbne.

”man skal kunne sætte sine egne grænser – man skal kunne sige fra – være i stand til at kende sine begrænsninger. Hvis man ikke kan det, så bliver man ædt med hud og hår.”(Medarbejder)

Vidensarbejderen kan således beskrives som en ambitiøs, dygtig og kompetent medarbejder, der ønsker og søger udfordringer. Man har endvidere en høj stresstærskel og er villig til at ofre sig for kunden, et stort ansvar for ens eget arbejde og arbejdsliv. Endelig taler man ikke om sine svagheder og problemer. Denne beskrivelse stemmer overens med McKenna og Maisters (2002) ”Primadonnaer” og Lorsh og Tierney (2002) ”Stjerner”, der betegner medarbejdere, hvis præstationer er afgørende for en virksomhedssucces, som kreative, talentfulde og konkurrencemindedede.

### *Strategi*

Ledelsens oplevelser af medarbejderne er i tråd med disse beskrivelser, hvor man oplever dem som dygtige og ambitiøse. Dette er dog ikke overraskende, når man tager en af de strategier, som jeg gentagne gange er blevet præsenteret for i betragtning. Denne strategi er kendetegnet ved, at topledelsen udtrykker ønske om at ville have de bedste konsulenter, den øverste faglige fraktil, hvilke konkret kommer til udtryk ved rekrutteringen.

”Det går ud på hele tiden at arbejde med, hvor er vores talentmasse, hvor er vores gode performere, og så se at komme af med dem som ikke er gode performere. Den branche er ingenting, hvis vi ikke hele tiden får nye folk ind med nye metoder og nye tilgange.” (Knowledge Manager)

”Vi ansætter kun folk, der har det som den måde at være på – som kan. Vi har nogle dominerende ting vi ser på, når vi ansætter folk – det er noget med, at det skal være mennesker, der kan forstå at snakke med andre – som kan skabe tillid. Så er det folk, som kan organisere sig og har styr på deadlines og andet, og som ikke lader sig slå ud... Det betyder, at vi går efter den type vi gør – og har man en deadline, og der kommer noget i vejen, man bliver syg, så finder man nogle løsninger sammen med nogle kolleger, så at det bliver leveret til tiden – den mentalitet er der.” (Knowledge management)

”Det er afgørende, at vi har de rigtige personer, at vi formår at udvikle viden og de personer.” (Knowledge Manager)

Denne strategi bygger ifølge Blacker m.fl på en antagelse om, at rekruttering af specialistviden og kompetencer og fastholdelse af de mest kvalificerede og kompetente opretholder vedvarende konkurrencefordele på det eksterne marked, da viden er konkurrenceparameteren. Dermed dannes der grundlag for virksomhedens fortsatte succes, hvor man kan i mødekomme kundernes behov og håndtere komplekse problemstillinger. (Blackler 1995; Krogh & Roos 1996; Starbuck 1992) Internt har rekruttering af dygtige og ambitiøse medarbejdere også en betydning, da det skal sikre motivation, loyalitet og engagement blandt medarbejderne.

”Vi har mange af de rigtige kunder. Det, vi kan tilbyde de unge, er den konstante faglige og personlige udfordring. Vi har et rigt fagligt udbud af ydelser.” (Afdelingsleder)

”Det er et meget inspirerende miljø. Du har nogle kolleger, der udfordrer dig og er med til at give dig viden.”(Medarbejder)

Da viden og dygtighed værdsættes og anses for at udgøre omdrejningspunktet for overlevelse, er en vigtig strategi i casevirksomhederne således at rekruttere de bedste medarbejdere forstået som dem med den viden, der gør virksomheden konkurrencedygtig. De skal dog også være den type, der respekterer deadlines, er sociale og selvorganiserende. Medarbejdernes centrale rolle i vidensproduktionen betyder, at der er en stor afhængighed af dem og at man kan tale om en magtasymmetri. Endelig betyder det at have dygtige medarbejdere og gode kunder, at virksomheden bliver mere attraktiv for nye medarbejdere, hvilket har betydning set fra ledelsens side.

### *Incitamentstrukturer*

I vidensarbejdet spiller belønning en central rolle, og udsagnene peger på, at det drejer sig både om de håndgribelige finansielle og rationelle belønninger og belønning i form af anerkendelse og status (kulturelle, mentale incitamentstrukturer) (Bendix & Harbo 2004;Drucker 1969) Den kulturelle belønning kan være i form af at arbejde med udfordrende projekter og nationale og internationale kunder, der giver prestige.

”Rollen som ekspert, tror jeg, alle de kan lide og søger at udvikle sig inden for. [Som] betroet rådgiver, at man har tilliden til os. Løsningen af komplicerede problemer på det menneskelige område. Flere frihedsgrader end man vil have i en traditionel organisation. Variation.”(Afdelingsleders beskrivelse af arbejdet som konsulent)

”Jeg har den naive holdning, at det vigtigste fastholdelsesmiddel, ikke mindst i forhold til meget talentfulde medarbejdere, er at man viser to ting - 1) at man tydeliggør over for dem, at man er opmærksom på, at de er talentfulde, og at man vil noget karriere med dem. 2) at man gør noget ved dem, der ikke kan levere varen, for talentfulde mennesker gider ikke arbejde sammen med dem, der ikke kan levere varen. På den måde bliver det lidt barskt, men branchen er barsk.”  
(Knowledge Manager)

De mentale incitamenter kommer til udtryk i samspillet med kunden, kollegerne og lederne, når man bliver fagligt udfordret. Det giver dem en ”oplevelse af at være ekspert” og være på, samtidig med at man bekræftes i ens egen status som det værdiskabende element i virksomheden. Arbejdet motiverer således i sig selv og personen motiverer sig selv ved at søge nye udfordringer.

”Noget af det, der er godt, er, at der er stor opmærksomhed omkring det, man laver. Der står en kunde derude, og du bliver vurderet næsten time for time. På den måde er man på, og det er meget motiverende i sig selv”(Afdelingsleder)

”Der skal ikke herske nogen tvivl om, at vi konsulenter lever og ånder for at løse opgaver for klienterne.”(Medarbejder)

De rationelle incitamenter som høje lønninger, bonusordninger og løn afhængig af salg har også betydning, men belønner dog ikke i samme grad som den kulturelle og mentale belønning.

”Her er man ingenting, hvis man ikke kan spille sammen med sine kolleger. Dem der har succes her, det er dem, der kan arbejde i team, dem der kan levere varen til tiden og med en høj kvalitet og forstår at interagere med andre i virksomheden” (HR-Chef)

”Det er de gode, der får opgaverne – det vil sige kvalitet, tid og samspil med kollegerne.” (HR-Chef)

Dog har vi tidligere set i forbindelse med beskrivelsen af arbejdsprocesserne, at man i casevirksomhederne forsøger at motivere medarbejderne til at præstere ved at definere en række systemer og politikker, der regulerer bonusordninger og andre præstationsafhængige rationelle belønninger.

Alt i alt er vidensarbejdet således kendetegnet ved, at arbejdet giver intern prestige (kulturel belønning) i casevirksomhederne, at man som medarbejder bliver mentalt belønnet ved at blive udfordret af kunderne, kolleger, opgaver og sig selv. De finansielle incitamentstrukturer spiller umiddelbart ikke en rolle, når respondenterne fortæller om, hvad der betyder noget i arbejdet. Omvendt kan man konstatere, at både de uformelle og formelle incitamentstrukturer, også de rationelle, påvirker medarbejdernes adfærd til at præstere, så virksomhederne kan nå de strategiske mål.

### *Opsummering på vidensarbejdet*

Et centralt forhold i vidensarbejdet er arbejdets immaterielle karakter, hvor viden anvendes på viden for at skabe ny viden. For at facilitere denne proces er organiseringen af vidensarbejdet kendetegnet ved dynamiske organisationsstrukturer, hvor man arbejder i selv-ledede projektteams, der er dannet på baggrund af medarbejdernes eget netværk, hvor der er en lav formalisering i

form af formelle procedurer og regler. Samtidig udøves der også en vis kontrol af indsatsen og koordinering af opgaverne for at sikre, at alle arbejder mod samme mål, blandt andet i form af individuelle præstationsmål og belønningssystemer. I vidensproduktionen indgår vidensdeling som en central proces, og vi har set, at vidensledelse gribes an på to forskellige måder, den IT – understøttede tilgang og den medarbejderfokuserede, der handler om ledelse af vidensarbejderne. De daglige ledere (projekt- og linielederne) har især fokus på sidstnævnte, hvordan man motiverer, belønner og leder vidensarbejderne, da de er bærere af den nødvendige viden, der udgør det værdiskabende element i vidensproduktionen. De Knowledge Management ansvarlige har derimod fokus på etablering og optimering af de elektroniske vidensdelings- og dokumentationssystemer, idet man antager, at løsningen ligger der. I praksis fortælles det, at viden deles via personlige netværk og bygger dermed på sociale strukturer.

Da viden således udgør konkurrenceparameteren og er personbåret, er strategien blandt andet at sikre sig, at man har de bedste medarbejdere til opgaverne, og derfor får rekrutteringen af dygtige, kompetente medarbejdere stor betydning i de vidensintensive virksomheder. En væsentlig karakter ved vidensarbejdet er også, at opgaverne udføres i tæt samarbejde med kunderne, hvor man udvikler og gennemfører projekter. Det tætte samarbejde indebærer samtidig en følsomhed over for markedsudsving, da det er præget af mange udbydere og hård konkurrence.

Respondenternes beskrivelser af vidensarbejdets karakteristika afdækker også en række problemstillinger, der knytter sig til vidensarbejdet. Et af disse dilemmaer vedrører organiseringen af arbejdet. Her har vi set, at casevirksomhederne er organiseret som matrixorganisationer, hvori en projektorganisation er indlejret. Da det er inden for sidstnævnte, at vidensproduktionen sker og dermed værdiskabelsen, stiller det linielederne i matrixorganisationen i en vanskelig situation, da det er projekterne, der er i fokus og belønnes. Endvidere er der tale om konterbare opgaver, hvortil der er knyttet præstationsmål.

Et andet problem, der også vedrører organiseringen af arbejdet, kommer til udtryk i en modsætning mellem de kontrollerende forhold i arbejdet og de flade strukturer, der danner grundlaget for fleksibilitet og selvledede medarbejdere. Beskrivelsen af vidensarbejdet vidner således om, at man som medarbejder arbejder inden for nogle ledelsesstyrede mål og rammer og samtidig skal kunne udvise fleksibilitet og autonomi. Dette forhold vanskeliggør også den daglige ledelse af de selvledede medarbejdere, da man på den ene side

skal sørge for at rammerne fungerer og at målene nås, og på den anden side ikke skal blande sig i projekterne og den daglige vidensproduktion. Endvidere nedprioriteres den daglige ledelse, da denne aktivitet ikke kan konteres i modsætning til produktionsaktiviteter.

Virksomhedernes strategi om at ansætte de bedste for at opretholde virksomhedens konkurrencedygtighed betyder, at medarbejderne får en essentiel betydning. Det skaber en magtasymmetri mellem ledelsen og medarbejderne, hvor kilden til magt er medarbejdernes viden og kompetencer, i og med at de også udgør produktionsapparatet. Selvom det ikke fremgår eksplicit, kan man forestille sig, at en begrundelse for at udvikle en række IT-understøttede vidensdelingssystemer, er for at balancere denne asymmetri.

Et sidste forhold af betydning er de forskellige vidensforståelser, der giver sig udslag i forskellige vidensdelingsstrategier og praksis. Her er det tydeligt, at der er en modsætning mellem forståelsen af vidensdelingens form og betydning i arbejdsprocesserne. På den ene side fortælles det, at arbejdsprocesserne er netværksbaserede, hvor immateriel og personbåret viden udvikles i tæt samarbejde med både kolleger og kunder. Endvidere opfordrer lederne medarbejderne til at være opsøgende og indgår selv i de daglige uformelle vidensdelingsprocesser med deres kompetencer og viden. På den anden side har ledelsen fokus på at få etableret og optimeret de elektroniske systemer for at understøtte arbejdet. Man baserer således den daglige ledelse og organisering af arbejdet både på en strukturel og relationel forståelse af viden, men belønner den formelle vidensdeling, der har udgangspunkt i en strukturel forståelse. Dermed opstår der en konflikt mellem den uformelle og formelle organisationsstruktur, der grundlæggende afspejler to forskellige forståelser af viden.

I det kommende afsnit vil vi se nærmere på, hvordan respondenterne oplever deres arbejde som vidensarbejdere, hvilke forhold der værdsættes, og hvilke der belaster, samt hvordan man håndterer de problemer og belastninger, de oplever. Men først følger en beskrivelse af de forhold, der i interviewene peges på som det gode ved at arbejde med viden.

### **”Vidensarbejdet – et suverænt job”**

I besvarelsen af det første forskningsspørgsmål, der omhandler arbejdslivets i vidensintensive virksomheder, beskrives i det følgende de forhold, som respondenterne peger på som gode og prisværdige i arbejdet med viden. Og overordnet set kan man konstatere, at vidensarbejdet betragtes som et rigtig

godt job, når man gennemgår respondenternes beskrivelser af jobbet som rådgiver eller konsulent.

”Det er et suverænt job. Det er supervarieret.”(Medarbejder)

Analyseres de udsagn, der vedrører deres oplevelser af vidensarbejdet og arbejdslivet ud fra ”De 6 guldkorn”, understøtter denne analyse de positive udmeldinger om arbejdet. (Kristensen 2002; Kristensen 2004a; Netterstrøm, Kristensen, Møller, Jensen, & Schnohr 1999)

### *Indflydelse*

I arbejdet med viden fortæller respondenterne, at man i deres arbejde har indflydelse på det faglige plan, og at man i et eller andet omfang kan skifte fagligt fokus, hvis man har lyst til det, eller hvis man vil specialisere sig inden for et område, nyt eller velkendt. Denne mulighed giver en følelse af frihed og et indtryk af at være sin egen herre.

”Der er en stor forretningsmæssig og faglig frihed til alt hvad vi vil gå ud og arbejde med – bare det er noget, vi tjener penge på”.  
(Knowledge Manager)

”Noget af det gode er, at du også får mulighed for at påvirke, hvilke opgaver du løser, du har mulighed for at specialisere dig, men du har også mulighed for at lade være med at specialisere dig.” (Medarbejder)

Oplevelsen af frihed og indflydelse omfatter også rammerne for arbejdets udførelse. Respondenterne fortæller, at man i deres funktion kan arbejde, hvornår man vil, med hvem og hvad man vil, hvordan man vil, hvor og hvor meget man vil.

”Jeg kan godt lide de frihedsgrader, jeg har – både i forhold til at planlægge min egen tid, men også friheden til at skifte interesser ind imellem, interessere sig for noget nyt. Det har jeg selv indflydelse på – og jeg kan også sige ja og nej til opgaver.”(Medarbejder)

Vi ser her, at indflydelse på både det faglige fokus i arbejdet og planlægningen af arbejdet giver oplevelsen af frihed, som man sætter pris på og tilskriver stor betydning.

### *Social støtte*

Støtte i arbejdet får man i forbindelse med konkrete opgaver og projekter. Typisk handler det om vidensdeling og aflastning, men også om åbenhed, om aktuelle problemstillinger, ros m.m. Støtten kommer primært fra ens kolleger og til dels ens ledere.

”Hvis man klager lidt over noget familiemæssigt, kommer man på et Københavner projekt næste gang.”(HR-Chef)

”Så er der også meget tid til at gå rundt på gangen og tale med folk, hvilket er et vigtigt element i at netværke og vidensdeling – du får en masse information ved at tage en kop kaffe sammen.”(Medarbejder)

Man oplever således at få og yde støtte til hinanden på både det faglige og personlige plan, og at man kan tale om sine problemer. Via denne støtte skabes der mulighed for at finde nogle løsninger og at få hjælp, når der opstår problemer.

### *Krav*

I respondenternes arbejde oplever de at blive udfordret af krav fra flere sider – fra opgaven, kunderne, kolleger og lederne. Det opleves som stimulerende:

”Der er hele tiden nye problemstillinger, og der bliver stillet krav. Der er ikke noget med, at man sidder fast og tænker i de samme baner. Man har ikke sin egen kaffekop med navn på og drikker kaffe præcis de samme tidspunkter hver dag. Det er hele tiden noget nyt, og hele tiden noget, der udfordrer dig, så på ingen tidspunkter føler du stilstand.”(Medarbejder)

”Jeg kan godt lide at sige ja til opgaver, der ligger på kanten af min kompetence. Jeg må erkende, at jeg har lidt svært ved at gentage den samme opgave. Jeg foretrækker lavt strukturerede opgaver, der kræver, at jeg sætter mig ind i nye ting eller bruger nye metoder.”(Medarbejder)

Udsagnene illustrerer, at man som vidensarbejder har indflydelse på arbejds-metoder, den rækkefølge arbejdet udføres i, arbejdstidens placering m.m. Ovenfor har vi også set nogle eksempler på, at de kvalitative krav opleves som udfordrende. Vi ser også, at kravene belønner respondenterne mentalt i og med, at de oplever det som stimulerende at deres faglighed og kompetencer udfordres. De kvantitative krav i form af mængden af opgaver, opleves som



prestigegivende og beskrives af mange som centralt for vidensarbejdet, idet der er en direkte sammenhæng mellem mængden af opgaver og indtjeningen.

### *Mening i arbejdet*

Arbejdet giver også mening i og med, at man anvender sin ekspertise til at udvikle løsninger, der matcher kundernes problemer og behov. Dermed gør man en forskel og skaber værdi for kunderne.

”Du er også med til at flytte på noget. De problemstillinger du får fat i, og de personer du får fat i, det er virkelig noget der kan ændre på noget, og der kommer du ind med en ekstra ressource, der er unik i forhold til, hvad de normalt har haft.(Afdelingsleder)

### *Belønning*

I forlængelse heraf oplever respondenterne også de spændende kunder, som en form for kulturel belønning, da det at være ude hos kunden er ”ultimativt det sjoveste”, og da det internt giver ”prestige at have de rigtige kunder”.

Mentalt belønnes man ved, at man gør en forskel ude hos kunden som ekspert, at man er efterspurgt af kunder og kolleger, ved at arbejde i et fagligt udfordrende miljø m.m. Som en konsulent udtrykker det: ”Det er motiverende at være på - man bliver høj af bekræftelse.” De rationelle incitamenter, som bonusordninger, lønninger etc. fremstår dog ikke, som også Christensen (2005) beskriver det, som at have samme betydning for respondenterne som prestige, ros, udfordringerne etc.

### *Forudsigelighed*

Ifølge ”De 6 guldkorn” er forudsigelighed det sidste forhold, der har en essentiel betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er dog tydeligt at respondenterne foretrækker det ”uforudsigelige”, de ”supervarierede og afvekslende opgaver”, de nye opgaver og kunder, da det opleves som spændende, udfordrende. De kendte problemstillinger, rutineopgaver, standardprocedurer opfattes derimod som ”stilstand”. Igen ser vi eksempler på, at udfordringer sidestilles med belønning, og dermed opleves og tolkes det uforudsigelige ikke som en belastning.

### *”Psykisk arbejdsmiljø har jeg ikke hørt om”*

På baggrund af beskrivelserne kan man konstatere, at vidensarbejdet indebærer stort set alle de forhold, der har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Som det også fremgår af udsagnene, så beskrives vidensarbejdet i form af konsulent- og rådgiverfunktionen, som et godt arbejde med stor indflydelse og frihed, hvilket giver oplevelsen af at have et ”suverænt arbejde” og ikke et belastende arbejde. Tilsvarende peger Karasek (1990) på, at et arbejde præget af høj grad af kontrol, indflydelse, fleksible arbejdsformer, personlig og faglig frihed er uden negative psykologiske belastninger. Den eneste sikkerhedsrepræsentant, jeg fik lejlighed til at interviewe, udtrykte også, at der ikke var noget problem og sagde blandt andet: ”Psykisk arbejdsmiljø er ikke noget, jeg har hørt om.”

Interviewene viser dog samtidig også et andet billede af vidensarbejdet, som illustrerer, at arbejdet ikke kun er suverænt, men også indebærer nogle problematiske forhold, hvilket beskrives i det følgende afsnit.

### **”Man kan let blive suget ned i arbejdet – hvor det overtager ens liv”**

Ligesom vidensarbejdet kan betragtes og beskrives som et godt arbejde, giver beskrivelserne af vidensarbejdet også indtryk af, at der til respondenternes arbejde er knyttet en række problemstillinger og belastende forhold. Beskrivelsen af disse er i det følgende struktureret efter de kategorier, der udsprang af respondenternes udsagn og beretninger om det vanskelige ved at arbejde som rådgiver eller konsulent.

#### *Arbejdstid*

Et problem ved respondenternes arbejde er arbejdstiden. Typisk arbejder man mellem 40-60 timer om ugen og nogle gange op til 80 timer. At arbejde med ”mange bolde i luften” og prioritere i projekterne betyder, at man tit kommer til at arbejde mange timer, og man lever med, at man ”altid er bagud med opgaverne”.

#### *Uforudsigelighed*

Samtidig skifter konteksten hele tiden på grund af nye kunder og nye problemstillinger, hvilket betyder, at der ikke er så meget tid til at sætte sig ind i nye opgaver. En konsulent fortæller:

”Jeg sammenligner det nogle gange med at være en kamæleon; at man må skifte farve efter den organisation, man befinder sig i. Vi må spænde ret vidt, og det er selvfølgelig smadderspændende og smadder svært”.

Et forhold, som også opleves som et problem, er den uklare rolle fordeling. Det står eksempelvis ikke altid klart, hvor man skal søge hjælp, når man har et fagligt problem. Er problemet af mere personlig karakter, bliver usikkerheden endnu større. I de tilfælde hvor man er ansat på flere projekter, kan man opleve, at ens ledere ”slås om en”. Det vil sige, at lederne indbyrdes diskuterer, hvilke opgaver der skal prioriteres. Det opleves som forvirrende, og spørgsmål som ”hvem er min leder” melder sig – og hvem skal man være loyal overfor. Svaret på det spørgsmål må man selv finde. Men det værste ved vidensarbejdet er dog de perioder, hvor man ingen opgaver har eller den opgave, man har, er kedelig, og hvor man ikke ved, hvornår der kommer noget andet.

”Det er det værste – når man ikke har en opgave – ingen tvivl om det. Det er det med at komme ud, at vi er her for.” (Knowledge Manager)

”Bagsiden af medaljen er jo for det første, at man er utrolig konjunkturfølsom, så når det går skidt i samfundet, så smitter det af på branchen og opgaveporteføljen, og der er hård kamp om opgaverne internt – folk er ikke særligt gode til at dele. Når der så kommer en opgave i hus, så vil jeg selv lave den, så vil jeg ikke tage kollegerne med, selvom de måske ville være relevante at få med, for jeg har brug for de timer selv.” (Medarbejder)

Afhængighed af markedet, som betyder nye problemstillinger og kunder samt et stort ansvar for at skaffe projekter, som ikke ”er der”, og som man ikke ved om man får, betyder, at der til vidensarbejdet er knyttet en uforudsigelighed. Denne uforudsigelighed opleves som vanskelig, da man er afhængig af opgaverne i forhold til de præstationskrav, der stilles og den belønning, der ligger i at skaffe nye projekter.

### *Konfliktende jobkrav*

Et andet vanskeligt forhold kan betegnes som konfliktende jobkrav. Det opleves eksempelvis som et problem, at lederne ikke sender klare signaler omkring kvaliteten i arbejdet. Det betyder, at man selv skal kunne håndtere en vanskelig balance i forbindelse med arbejdsopgaverne. Lederne forventer, at man leverer et fagligt godt stykke arbejde til kunden på basis af ens viden og kompetencer. Det giver samtidig også medarbejderne en følelse af at gøre en forskel og prestige (mental og kulturel belønning) i forhold til kunden, kolleger og ledere. Er kunden også tilfreds, skabes der endvidere basis for, at kunden senere vender tilbage. Samtidig kræver lederne også, at man ikke leverer mere hverken i mængde eller kvalitet end det, kunden har betalt for.

”Det er klart, at vi kan heller ikke leve af at levere Rolls Roycer til kunder, som kun betaler for en Skoda. Så hellere sende dem en Audi for en Skodas pris. Holdningen er meget, at vi skal selvfølgelig være meget forsigtige med vores økonomi, vi styrer på vores økonomi, men i sidste ende, er det kundens oplevelse, der afgør, om vi bliver opkoblet igen, og på den konto kan vi godt ofre en time eller to ekstra.” (Medarbejder)

”Hånden på hjertet, så er det ikke altid soleklart, hvad det er, der er blevet solgt, hvad vil kunden have, og hvad vi forventes at levere. Det er første niveau af planlægningen. Så er der den konkrete planlægning af arbejdet henover de næste måneder, og hvis du ikke har grundforudsætningerne i orden, så skyder du efter bevægeligt mål.” (Medarbejder)

Derved kommer man som medarbejder til at stå i et dilemma mellem kvalitet og pris i form af kontérbar tid. På den ene side vil man gerne levere en god løsning, der tilfredsstiller kunden og kan få betydning for ens fremtidige salgstal. På den anden side får man at vide, at løsningen skal tilpasses prisen, også selv om det har betydning for kvaliteten.

Forholdet mellem de interne opgaver, der ikke kan udfaktureres og klientopgaverne der kan, udgør også et problem. Det fortælles, at ledelsen løbende gør det klart med medarbejderne, at de skal huske at bruge tid på vidensdeling, udvikling af nye produkter og standardisering af viden m.m. Samtidig oplever medarbejderne, at de interne opgaver ingen status har, da de ikke belønnes. I stedet for er det tydeligt, at det er prestigegivende at sælge meget, at have de store kunder og have mange opgaver. Det er også via projekterne, at man bliver attraktiv på det interne jobmarked, at man roses for sin indsats, og endelig er det også dem, der har vist, at de kan sælge og levere ”varen”, der bliver fremmet.

”... Ledelsen er rørende enig om, at det [vidensdeling] er vigtigt – de tordner over konsulenterne, at de skal huske at dokumentere – de svinger piskene osv. Men så ved den årlige udviklingssamtale, så er det eneste, der tæller i relation til lønstigning, forfremmelse og bonusordninger – det er, hvor meget de fakturerer vores kunder. Og det kan ikke fakturere den tid til kunderne – så Walk-the-talk det gør de [ledelsen] bare overhovedet ikke. De snakker, men der er ikke nogen handling bag – det bliver ikke belønnet godt nok.” (Knowledge Manager)

En seniorkonsulent fortæller også, at alle også klar over, at der er en uofficiel forventning om, at man udfakturerer mere end ens mål og gerne tæt på 100%. De konfliktende jobkrav og den konkrete belønningspraksis har den praktiske betydning, at de interne opgaver hovedsageligt bliver løst i de perioder, hvor man ikke har projekter nok til at fylde sin arbejdstid ud. Og at vidensdeling kun foregår i det omfang, man selv har brug for det. Det vil sige, at det nedprioriteres, hvilket har betydning for kvaliteten af de løsninger, der udvikles, hvilket vi skal se senere.

### *Konstante krav*

Præstationskravene og de frustrationer, det medfører, er også et gennemgående tema i respondenternes udsagn. I forhold til de eksterne opgaver stresser det, at der bliver stillet større og større krav til at holde budgetter og sin sagsfaktor. Sidstnævnte vil sige, at man skal nå sine præstationsmål i forhold til, hvor meget der skal udfaktureres (konteres) til kunderne. Man skal således hele tiden sikre sig, at man har opgaver nok, så man når sine præstationsmål. Dette holdes der også løbende øje med. Samtidig er alle også klar over, som vi så beskrevet ovenfor, at der er en udtalt forventning om, at man konterer mere end 100% eller derover, selvom de flestes mål ligger mellem 70-80% for yngre medarbejdere til 30-50% for de mere erfarne, fortæller en erfaren konsulent.

”Det at være på gør, at det er krævende, du skal præstere hver dag”.

”...ulemperne er så, at man skal leve op til alt det her, man skal forhåndsgodkendelse alt, risikovurdere alt, man skal en hel masse ting som man kan kalde forretningsmæssige procedurer, og det kan jo godt for nogle mere end andre være ret frustrerende at arbejde under, at lige så snart noget går skævt et sted så er der en eller anden, der får øje på et eller andet mærkeligt sted og siger, hvad med det og det. I sidste ende er det jo godt for os, det ved vi godt. Men det føles altid irriterende i nu’et. (Knowledge Manager)

”Det er lidt af en kamp at hænge på hele tiden, det er lidt hæsblæsende og til tider lidt svært at forene med familieliv...”(Medarbejder)

Disse krav bevirker, at nogle oplever det som et ”konstant pres for at retfærdiggøre eksistens”. Og prisen er, som en respondent udtrykker det: ”at virksomheden får mere, end de betaler for. De får langt mere ud af mig ved at give mig udstrakt fleksibilitet i stedet for fast arbejdstid”.

De resterende procenter (20-30% af arbejdstiden) er afsat til marketing og salgsindsats, mødeaktiviteter, vidensdeling, interne opgaver etc. Men som vi har set, er fokus på de konterbare opgaver frem for de interne og ikke konterbare opgaver, hvilket betyder, at disse opgaver bliver nedprioriteret. Da man også bliver målt på denne indsats, som kan være svær at finde tid til, og signallerne er divergerende, udgør det også et frustrerende forhold i arbejdet.

### *Faglig stolthed krænkes*

Medarbejdernes ønske om at levere ydelser af høj kvalitet, og den tilfredsstillelse der ligger i det kombineret med en ledelse, der gør opmærksom på, at der ikke skal leveres mere end der betales for, men at kunden skal være tilfreds, efterlader flere af medarbejderne med en følelse af, at de ikke får mulighed for at levere en løsning de rent fagligt kan stå inde for.

”Som yngre konsulent tror jeg tit, man bokser med den tanke om man nu slår til, og om man er den timepris værd, som man får. Også om man lever op til forventningerne i huset – om man løser en opgave godt nok.”(Konsulent)

”Nogen gange får nogen lavet noget for godt – bliver for detaljeret i sine analyser og for omfangsrig osv. Kunden skal ikke have mere end det, kunden skal have. ... Det skal da være rigtigt, det man afleverer, men så skal det bare lige afgrænses skarpt.” (Afdelingsleder)

Udsagnene illustrerer en uoverensstemmelse mellem medarbejdernes faglige ambitioner og forventninger om indflydelse på deres arbejde over for de krav som ledelsen stiller. Oplevelsen af ikke at levere en ordentlig løsning krænker således medarbejdernes faglige stolthed. De føler sig nødsaget til at levere en ydelse, der ikke i deres egen selvforståelse har en tilfredsstillende kvalitet, idet man ved, at der er ”alle mulige ting man ikke har fået nået.” Nogle oplever også at stå med en følelse af, at de ikke slår til i forhold til kundens forventninger og de mange penge, som de har betalt for kreativitet og genialitet hver uge.

Flere fortæller også, at det er ærgerligt, når man ikke får mulighed for at deltage aktivt i implementeringen af en løsning, man selv har været med til at udvikle. De fortæller, at man i deres job skal være indstillet på, at man leverer en ydelse, hvor man ”får lov til at sparke til bolden, men ikke nødvendigvis lov til at se bolden gå i mål” underforstået, at man kun er med til at analysere problemstillingen og definere problemløsningen.

”Du kan også være med til at implementere, men det er sjældent, at du er med til at se nytten komme ud af det på længere sigt. Det er noget af det mest...”(Konsulent)

I forholdet til kunderne er det også irriterende, når man får oplevelsen af at være et ”2.klasses folkefærd” og komme fra et ”underlødigt erhverv”. Konkret har nogle oplevet, at de bliver tilbudt en dårligere fysisk arbejdsplads ude hos kunden end de nye kolleger, man får hos kunden. Det mentale incitament reduceres dermed idet det bliver synligt at man ikke nyder alles respekt.

At være ”vandbærer” eller udgøre ”et tandhjul i et større system”, hvor ens indsats i en større opgave eller et projekt ikke er synlig, giver ikke personlig prestige og derved får man oplevelsen af at ikke at blive kulturelt belønnet. I vidensarbejdet er det en belønningsform, der spiller en væsentlig rolle og som betyder noget for den enkelte medarbejder. (Christensen 2004)

Andre fortæller, at når til at nogle vælger at sige op, skyldes det at de ikke har det godt med salgsrollen og hellere vil sidde og ”nørde med en detalje”. Da ”stresser det lidt at sælge projekter” da det ikke tillægges nogen værdi i ens egen selvforståelse og ens funktion (mental belønning). (Bendix & Harbo 2004)

På baggrund af ovenstående kan vi konkludere, at medarbejderne har en oplevelse af, at når de er selvledede, så har de også en vis grad af indflydelse på deres arbejde. Samtidig bliver de mødt med krav og rammer for arbejdet, der har indflydelse på dem og deres produktion og derved på kvaliteten af ydelserne. Det krænker deres faglige stolthed, da de er rekrutteret til at være dygtige og belønnes mentalt ved arbejde med udfordrende problemstillinger og gøre en forskel hos kunden, men ikke kan levere de løsninger af den kvalitet som de ønsker. Dermed får de ikke den belønning, der knytter sig til deres forståelse af arbejdet og som de forventer.

### *Ensomhed*

Selvom respondenterne udtrykker et godt og nært fællesskab med deres kolleger og typisk arbejder sammen med andre i projektteams, så kan arbejdet også opleves som ensomt. En af interviewede fortæller, at han til tider synes, at det er hårdt, når man får følelsen af at være ”overladt til sig selv i store dele af projektet”. Andre beskriver det således:

”Hvis du har lyst til og behov for at være en del af et team, hvor du sammen arbejder dig frem til et fælles mål over lang tid, så skal du

ikke være konsulent. [...] her er der så meget der kommer ind på kryds og tværs hele tiden” (Medarbejder)

” Så for dem der sidder her i længere perioder, de skal være ekstremt gode til at beskæftige sig selv eller tage initiativer til interne ting eller salgsmæssige projekter eller hive partnerne og fortælle om en god idé de har fået. For ledelsen har travlt, de har ikke tid til eller evnerne til at motivere folk.” (Knowledge Manager)”

”Svagheden er, at vi ikke er særlig integrerede. Vi er 9 i afdelingen med hver sin virksomhed. Så vi er meget splittet, og der er ikke den store interesse for at få et team ud af det.” (Medarbejder)

Den høje grad af ”co-location” hvor man arbejder ude hos kunderne betyder også, at man mister kontakten til sine kolleger. Det kan give oplevelsen af at mangle et tilhørsforhold. Det interne projekt marked, hvor fordelingen af opgaverne sker i praksis, betyder at organisationen bliver uigennemsigtig og bevirker samtidig, at man konkurrerer med sine kolleger.

” Det er ikke fordi jeg ikke vil dele min viden eller have min gode kollega med på job – men hvis jeg selv kan løse opgaven, så vil jeg hellere have timerne selv. Det er selvfølgelig trist, at den mangfoldighed man kunne få ved at dele og som kunden kunne drage nytte af – den får vi ikke” (Konsulent)

Her ses det, at selvom man oplever støtte fra og fællesskab med sine kolleger, så kan den daglige organisering af vidensarbejdet give oplevelsen af ensom.

### *Familie-arbejdsliv*

Et forhold, der bliver nævnt flere gange igennem interviewene, er den meget omdiskuterede balance mellem familie og arbejdsliv. (Kring 2005) Respondenterne forholder sig meget forskelligt til denne balance, men det er dog mit indtryk, at familien ofte bliver brugt som buffer, hvis eller når det bliver nødvendigt, eksempelvis op til en deadline. Det er også mit indtryk at flere har dårlig samvittighed over for familien og har svært ved at få det hele til at hænge sammen.

### *Vidensdeling fungerer ikke optimalt*

Vidensdeling er et element i arbejdet, som de fleste mener ikke fungerer optimalt og som både har betydning for arbejdets udførelse og arbejdslivet. Viden deles således ikke i det omfang, man har brug for det og som det forventes i forhold til opgavernes kompleksitet og de interne krav. Det er svært at få vi-



vidensdeling til at hænge sammen, både at finde den viden, der er nødvendig i den konkrete problemløsning, men også at få spredt den viden som man vurderer, kan være til gavn for andre og mellem projekterne.

”Vi har en tendens til at genopfinde den dybe tallerken lidt for meget. Det betyder, at nogen ting som vi godt kunne lave noget bedre koncept på og standardisere osv. det får vi ikke lige gjort.” (Afdelingsleder)

”Problemet er bare, at det er revl og krat der kommer frem, og ingen vurderer om det er godt eller skidt, ” (Sagt om IT-understøttede vidensdelings systemer af en Knowledge Manager)

Konsekvensen af at vidensdeling ikke er tilfredsstillende, er, at kvaliteten af arbejdet forringes, idet problemløsningerne ikke bliver så gode som de kunne blive, fejl bliver gentaget, den ”dybe tallerken genopfindes” m.m. Det betyder også, at gode løsninger, best practices etc. ”går i glemmebogen”, og ”der er aldrig tid til standardisering og at udvikle kompetencer og metoder”.

”Det er selvfølgelig trist, at den mangfoldighed man kunne få ved at dele og som kunden kunne drage nytte af – den får vi ikke” (konsulent.)

I forhold til medarbejdernes oplevelser har vi ovenfor set, at udvikling af løsninger af ringere kvalitet end forventet, krænker den faglige stolthed. Og set i et større perspektiv betyder det, at virksomhederne ikke løbende får udviklet deres forretning, hvilket kan have betydning for deres konkurrenceevne.

### *Konsekvenserne*

Vi har nu set en udfoldet beskrivelse af arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed, der både opleves som ”suverænt” og som belastende. Her er det interessant at se, at de forhold der betegnes som gode, stimulerende etc. som eksempelvis forudsigelighed, krav der udfordrer, indflydelse m.m. også frustrerer. Det er således evident, at der til de nævnte forhold af betydning er knyttet en dobbelthed, og at respondenterne lever med denne dobbelthed.

Men det er også tydeligt, at casevirksomhedernes daglige praksis har en række negative konsekvenser. Konsekvensen af disse problemstillinger og belastninger er i forhold til medarbejderne, at de på det personlige plan oplever frustration, irritation, stress, ensomhed, krænket stolthed m.m.

På afdelingsniveau har problemerne betydning for vidensproduktionen, både i forhold til den daglige drift og udviklingsaktiviteterne. På baggrund af respondenternes udsagn, kan man eksempelvis konstatere, at der udvikles og leveres løsninger af en kvalitet som rådgiverne eller konsulenterne ikke altid kan stå helt inde for og at vidensdeling der har betydning for løsningernes kvalitet ikke understøttes. I forhold til udvikling af arbejdet har flere peget på, at der ikke udvikles nye produkter, koncepter, arbejdsprocedurer m.m. Man fastholder således fokus på det kortsigtede i form af driften, hvilket betyder, at det langsigtede perspektiv i form af udviklingen af virksomheden nedprioriteres.

På virksomhedsniveau har en enkelt virksomhed udtrykt sin bekymring omkring den relativt store udskiftning i personalet. Det forhold er problematisk af to grunde. For det første koster det penge at rekruttere nye og lære dem op. For det andet betyder det, at virksomheden mister medarbejderens viden og kompetencer. Er der tale om en medarbejder med en særlig kompetence kan det have stor betydning for virksomheden.

Man kan således konstatere, at belastninger og problemer i vidensarbejdet har indflydelse på vidensproduktionen og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

### *Vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder*

På baggrund af ovenstående beskrivelser af vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i de vidensintensive virksomheder, repræsenteret ved konsulent- og rådgivende ingeniørvirksomheder, er det nu muligt at skildre, hvad der kendetegner vidensarbejdet og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder.

Arbejdet med viden kan beskrives som et udfordrende, komplekst, selvstændigt, ansvarsfuldt, ensomt job, der på den ene side giver en høj grad af frihed og stor tilfredsstillelse, men som samtidig er meget krævende, grænseløst og uforudsigeligt. Det er også et job, hvor lederne har mange roller, hvilket kan give anledning til uklarhed, hvor der er stor kontrol parallelt med stor frihed under ansvar. I og med at opgaverne identificeres og løses i et tæt samarbejde med kunderne, er der ikke tale om ”hyldevarer”, men derimod opgaver der skal opføres i en hård konkurrence med kolleger på det interne marked og konkurrenter på det eksterne. Det tætte samarbejde med kunderne betyder også, at opgaverne som udgangspunkt ikke er klart defineret, idet de afhænger af problemets karakter og kundens behov. Endelig er mængden af opgaver afhængig af markedet og sidst men ikke mindst er opgaven immateriel,

idet den er knyttet til vidensarbejdernes kompetencer og viden og løses på baggrund af disse.

Vurderer man oplevelserne på baggrund af ”De 6 guldkorn” (Kristensen 2002, Kristensen 2004a) er det tydeligt, at vidensarbejdet indebærer forhold, der er centrale for et godt psykisk arbejdsmiljø og betyder at arbejdet beskrives som ”suverænt”. Samtidig kan man konstatere, at vidensarbejdet også indebærer en række problematiske forhold, der har betydning for kvaliteten af det udførte arbejde og produktiviteten, hvilket påvirker medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø negativt.

Et forhold der nævnes af flere som betydningsfuldt er vidensdeling. Det fungerer ikke optimalt i det daglige arbejde, hvilket blandt andet betyder at produktiviteten nedsættes, da man bruger tiden på at søge eksisterende viden og genopfinde ”den dybe tallerken”. Dette har også betydning for kvaliteten af det udførte arbejde både på grund af den tid man bruger på at lede, men også idet den nødvendige viden ikke er tilgængelig, hvilket flere også har givet udtryk for. Dette stresser yderligere respondenterne, da der er krav om leverancer, stramme deadlines etc. der skal nås og samtidig krænker det den faglige stolthed, når der ikke leveres optimale ydelser. I forhold til de interne opgaver betyder dette problem, at der ikke sker en udvikling af nye koncepter, standardisering af processer etc.

Et andet forhold der stresser, er manglende indflydelse på projektfordelingen, der kan synes uigennemsigtig eller når det bliver ens eget ansvar at søge den nødvendige viden og hjælp hvis nødvendigt. Vi har også set, at opgaven som ”vandbærer” er frustrerende, da det ikke giver mental eller kulturel belønning og ligeså i forbindelse med leverancer af en (for respondenterne) utilfredsstillende kvalitet osv.

Konsekvenserne af disse forhold har flere niveauer. På det personlige plan kan det foranledige frustration og stress. På afdelings- og virksomhedsniveau har det betydning for produktionen, nyudvikling og personale flow, hvilke er centrale forhold i vidensarbejdet og som virksomhederne er afhængige af, på grund af vidensarbejdets grundlæggende karakter, hvor produktionen er knyttet til medarbejderne.

I det næste afsnit vil vi se nærmere på hvordan problemstillingerne gribes an og hvilken rolle forskellige aktører i casevirksomhederne spiller.

### **Håndtering af problemer - ”Det er dit ansvar at trække strengen...”**

I de foregående tre afsnit er vidensarbejdet og de problemstillinger og belastninger, der knytter sig til det blevet beskrevet. Formålet med det andet forskningsspørgsmål er at afdække, hvad der kendetegner arbejdsmiljøarbejdet, det vil sige, hvem der håndterer de beskrevne problemer og belastninger, og hvordan det udøves. Ved at gennemgå respondenternes udsagn er det tydeligt, at der er flere aktører, der hver især spiller en rolle i virksomhedernes håndteringspraksis. I det følgende vil vi se på, hvordan de respektive grupper beskriver deres arbejde med de problemer og belastninger, som man som konsulent eller rådgiver står overfor.

#### *Linieledernes rolle*

Adspurgt om ledernes rolle i håndteringen, var det typiske svar; at man som leder havde det formelle ansvar for medarbejdernes arbejde og arbejdsliv.

Lederne fortæller at de har ansvar for fordeling af opgaverne, opfølgning på det daglige arbejde og feedback, der hvor det er nødvendigt. En typisk opgave er at hjælpe med at afgrænse arbejdsmængden og sige ”pas nu på”, hvis det bliver nødvendigt.

”Det er mit ansvar at sikre, at medarbejderne ikke får lavet noget for godt og hjælpe dem til ikke at tage for mange opgaver.” (Afdelingsleder)

Flere af lederne oplever, at medarbejderne ofte havner i diskussioner om opgavernes kvalitet, da de har svært ved at sige fra, når de sidder over for kunden. Derved kommer de til at love mere, end de kan holde, og det kan betyde, at man må tage en diskussion om, der skal skæres noget fra eller om kundens forventninger skal bearbejdes. Mange mener dog, at man med alderen, når man har fået mere erfaring, lærer ikke at love klienterne mere end de betaler for.

Linielederen har også personaleansvar. Der afholdes årligt tilfredshedsundersøgelser ”der giver luft”, klimamålinger, udviklingssamtaler ”hvor alle forhold drøftes”, medarbejderudviklingssamtaler, der tager udgangspunkt i, hvor man er i sin udvikling, og hvad man forestiller sig, at man kan gøre fremover. De sørger også for evaluering af både kolleger og ledere, mulighed for lægesøg m.m. Og så sørger man for nogle ordentlige arbejdsforhold:

”Som leder skal man selvfølgelig også sørge for, at det nødvendige udstyr er til rådighed i form af mobiltelefoner, bærbar etc., at få indkaldt til afdelingsmøder for at skabe et forum for ”tryghed og sikkerhed.” (Afdelingsleder)

Er der tale om personlige problemer, hvor der er brug for en yderligere indsats, peges der på forskellige konkrete initiativer afhængig af problemets karakter. Er der tale om en overbelastning, der måske har karakter af stress, kan man foreslå personen at afholde noget af sin ferie, tage et kursus i life-style management eller planlægning eller at komme på nogle interne opgaver. En anden mulighed er at komme på ”et københavneprojekt”, det vil sige, et projekt der ikke indebærer rejseaktivitet. Det sker i de tilfælde hvor der er behov for, at der skal tages hensyn til medarbejderens familie. Andre initiativer kan være at ændre på fordelingen af opgaverne eller sørge for kvalificeret og aflastende sekretærbistand.

“Nogle af vores træningskurser inkluderer elementer af life-style-management, hvordan man styrer sin egen tid.” (HR-Chef)

Er der tale om mere alvorlige problemer, som ikke kan løses med nogle af de almindelige initiativer, opfordrer man personen til at søge særskilt hjælp, eksempelvis i form af psykologbistand. En anden mulighed er, at man hjælper personen til en anden stilling.

”Hvis du synes, at det er stresset at være ude som konsulent, så vil jeg sige, at man ikke skal være konsulent. Så hjælper vi folk med at finde et andet job i stedet for. ... det sker jo, at man finder ud af, at det ikke er det, man er velegnet til... men vi gør jo meget ud af at teste folk i ansættelsen for at undgå den slags...” (Afdelingsleder)

Der tegner sig således et billede af, at lederne er bevidste om deres rolle, når der opstår problemer med enten projekterne eller medarbejderne selv. Men det er også et gennemgående træk ved ledernes beskrivelser, at man kraftigt opfordrer medarbejderne til at søge hjælp, når de har brug for det.

”Vi lægger meget vægt på, at hvis der er problemer, må man se at gå til mig f.eks., så kan tingene løses ved at gå ud at snakke med kunden og ændre på tingene,... at man ikke isolerer sig og prøver at løse problemerne selv – det er det værste, for det er ukontrollabelt.”(Afdelingsleder)

Disse udsagn peger alle på en række forskellige produktionsfremmende aktiviteter, som man som linieleder har ansvaret for, men også på nogle aktiviteter der har fokus på medarbejdernes arbejdsliv. Dog er det tydeligt, at man som leder først tager affære, når der opstår problemer i forbindelse med arbejdets udførelse. Behandlingsaktiviteter af denne karakter betegner Murphy (1988) som tertiære foranstaltninger. Disse er kendetegnet ved, at personen udgør grundlaget for ændringen og skal lære at cope og håndtere arbejdspladsens stressorer. (DeFrank & Cooper 1987)

### *Projektlederens rolle*

I rollen som projektleder har man ansvar for projektstyringen, hvor de konkrete opgaver udføres af projektmedlemmerne i teamet. Som nedenstående citat også illustrerer, så er det projektlederens opgave at følge med i opgavernes udvikling og afvikling.

”Vores opgave er at sikre, at hvis noget ikke er ok, at man får snakket om det i tide og ikke accepterer, at nogen nulrer med noget i en uge og så kommer tilbage med noget, der ikke kan bruges. Det gælder om at følge med i, hvad der bliver lavet og hyppigt give feedback og sjældent uddelegere noget der skal vare en dags tid. Hele tiden være tæt på.” (Afdelingsleder og projektleder)

Når en projektleder opdager, at der er et problem i projektet, vil man i første omgang tage en uformel snak med den person, der sidder med den konkrete opgave, fortælles det. Formålet er at finde en løsning på det konkrete problem. Er der derimod tale om problemer, der rækker ud over projektet og projektlederens faglige ansvarsområde, henviser man personen til at tage en snak med linielederen. Produktionen er således i fokus. Samtidig så vi tidligere, at personaleansvaret også er overdraget til projektlederen. Og det vil i praksis sige, at har man flere projektledere, så har man i teorien også flere personaleansvarlige.

### *Andre aktører*

Sikkerhedsorganisationen spiller ingen rolle i casevirkomhederne i forhold til problemstillinger, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø. Kommentarer som ”En tillidsrepræsentant eller en sikkerhedsrepræsentant det har vi ikke – det hører til i industrien” efterfulgt af skæve smil, latter og uforståenhed er typiske reaktioner på min forespørgsel om muligheden for at tale med en sikkerheds-

repræsentant. Det lykkedes dog i forbindelse med nogle af interviewene at få udpeget en sikkerhedsrepræsentant i den pågældende virksomhed. I enkelte af virksomhederne var sikkerhedsorganisationen mere synlig og varetog opgaver som ergonomi, ventilation m.m. og havde således en form for pedelfunktion. Det psykiske arbejdsmiljø havde ingen dog fokus på og blev heller ikke anset for at være et problem. Som en sikkerhedsrepræsentant udtrykte det: ”Psykisk arbejdsmiljø er ikke et problem”.

Human Ressource- afdelingerne spiller en lidt mere aktiv rolle. De ser det som deres opgave, som en HR-Chef beskriver, at yde ”hjælp til selvhjælp” i de tilfælde hvor en ”chef henvender sig om en konkret medarbejder”. Vi ser her igen et eksempel på, at de aktiviteter, der udøves i forbindelse med arbejdsrelaterede belastninger, baserer sig på ”behandling”, altså tertiære stress-interventioner. (Murphy 1988) Udover at afhjælpe problemer, yder man også sparring med lederne og har fokus på afdelingernes behov. Typisk har man dog ingen direkte kontakt med medarbejderne, og den man har, går via linielederne eller projektlederne.

### *Kollegernes støtte*

Et forhold, der har betydning i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, er social støtte. I casevirksomhederne er det tydeligt, at når kolleger og ledere er blevet opmærksomme på en kollegas problem, så udvises der stor villighed til at hjælpe og støtte fra begge parter.

”Det er en kollega eller leder der træder til. Jeg har oplevet en person for nylig hvor det var for voldsomt og det talte alle om. Han bed tænderne sammen i nogle måneder til – men ikke fordi han skulle. Men jeg har en klar fornemmelse af og forventning om, at der er blevet talt med den person.”(Medarbejder)

”If people got problems, the whole organization will rally to help them.”(HR-Chef)

Og den mentalitet forventer virksomheden også, at man udviser.

”... bare det, at vi går efter den type som vi gør – og har man en deadline og der kommer noget i vejen, man bliver syg, så finder man nogle løsninger sammen med nogle kolleger til, at det bliver leveret til tiden – den mentalitet er der.” (Knowledge Manager)

Man kan således konkludere, at der er social støtte fra både kolleger og ledere, når der er problemer. Man kan få hjælp, når der er problemer, og det forven-

tes, at man hjælper hinanden, et forhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig kan man også konstatere, at der ikke er tale om en forebyggende og daglig støtte, i og med den har en afhjælpende funktion og ikke er forebyggende, da den ikke indgår som en del af den daglige praksis.

### *Ansvarsoverdragelse for eget arbejdsliv?*

Både ledernes og projektlederens beskrivelser giver indtryk af, at de ser det som deres opgave at sørge for de funktionelle rammer for arbejdets udførelse.

Bagved deres udsagn får man indtryk af en grundlæggende forståelse, der er kendetegnet ved, at det er medarbejderne selv, der har ansvaret for at tage initiativ til at adressere og håndtere et problem. Det er således medarbejderens eget ansvar at gøre opmærksom på et givet problem, uanset om det er af faglig, personlig eller af udviklingsmæssig karakter og derefter bede om den nødvendige hjælp og vise, at man tager ”ansvar for egen skæbne”.

“Punkt et er det selvfølgelig altid den enkelte konsulent, der har ansvaret for sin egen udvikling, det forsøger vi at gøre meget ud af, derfor er der sat op alt det her med samtaler og støtten til det, men man må selv også være typen, der formår at sige at ”der skal noget til her” og så be’ om den hjælp. (Knowledge Manager)

”Derfor bliver det en del af jobbet af have en personlig mestring af den problemstilling. Den kan ikke skubbes andre steder hen. Det kan godt være, at den for en tid gør så ondt, at det for en tid også kan ses som omverdenens skyld, men det er kun fordi det gør for ondt, at man kan sige det med rimelighed.” (Knowledge Manager)

Afhængig af problemets karakter er der forskellige personer man kan henvende sig til:

”Der er nogle forskellige du kan gå til. Dels din projektleder, og det vil være naturligt, hvis der er problemer med projektet. Så har du din linieleder. Og så er der en mentor, du kan gå til – som sparring... hvis man er utilfreds. ... Det er dog mest de yngre, der bruger det.” (Afdelingsleder)

Sidstnævnte citat illustrerer også, at problemer ikke kun løses isoleret set (tertiær intervention), men at der også eksisterer formaliserede ordninger til at støtte og afhjælpe problemer. Disse er karakteriseret ved sekundære interventioner, der har fokus på forholdet mellem organisering og individ. (Murphy 1988)



Af citatet ser man også, at ”Det er dog mest de yngre, der...”, hvilket illustrerer en forventning om, at man som erfaren selv tager hånd om sine problemer. Tidligere citater bekræfter denne forståelse udtrykt ved udsagn som: ”man bliver bedre til at sige nej til ting og prioritere”, så man ”ikke kaster sig over salgsprojekter med en lille sandsynlighed”. Hovedkonklusionen er således, at der er en udtalt forventning om, at man selv som enkelt individ tager ansvar for sit arbejde og arbejdsliv.

### *”Mit arbejdsliv – Mit ansvar”*

Billedet af overdragelsen af ansvaret for eget arbejdsliv og stresshåndtering bekræftes af medarbejdernes udsagn, når de fortæller om den konkrete håndtering af produktionsmæssige og personlige problemstillinger. Et fællestræk ved medarbejderudsagnene er, at personerne oplever deres arbejdsliv som deres ansvar, og at de står alene med deres problemer, frustrationer og stress, men også at man tager ansvaret på sig. Der er således etableret en fælles mental model for, hvordan problemer adresseres, og hvem der har hvilket ansvar. Derfor kan deres beskrivelser af den daglige håndteringspraksis beskrives med overskriften – ”Mit arbejdsliv – mit ansvar”.

”Det er et personligt spørgsmål at forstå at skære kagen til. For hvis man ikke forstår at sætte ambitionsniveauet korrekt, så har man et problem. Men hvis man sætter det korrekt – forventningerne – så er det et fint liv, så jeg ikke bare bliver ædt levende. ... [og fortsætter senere] hvis jeg ikke var i stand til at sige nej indad til og udad til, så tror jeg, at jeg ville dø i konsulentbranchen.”(Medarbejder)

Det er karakteristisk, at de fleste fortæller, at det er deres egen skyld, at de har problemer. Man bebrejder således sig selv, når der opstår problemer. I første omgang forsøger man selv at blive bedre til eksempelvis at planlægge sine opgaver eller få de presserende opgaver afsluttet, så man kan få en normaliseret hverdag igen. Er der tale om for mange opgaver, det vil sige kvantitativt overload (Cooper 1998), overvejer man hvilke opgaver, der er mest presserende og prioriterer mellem dem. Er der tale om ”brandslukning”, fortælles det, yder man en ekstra indsats, da det ”typisk er for kompliceret at sætte andre ind i opgaven”.

”Desværre sker der ret tit det, at når det virkelig brænder på, så er det så sent, at jeg ikke er i stand til at overdrage opgaven.”(Medarbejder)

I forbindelse med prioriteringen af visse opgaver kan det forekomme at problemet forstærkes, idet linielederen og projektlederne inddrages. Problemet opstår når ens linieleder og projektleder ikke kan blive enige, eller der er konfliktende jobkrav. Der prøver man så selv at prioritere i opgaverne. En konsulent fortæller:

”Så kan man let komme i en situation hvor man skal prioritere mellem forskellige personers projekter... Det løser sjældent problemet at man løfter problemet og siger ”nu må I projektledere tale sammen...” Det har jeg prøvet før og fik beskeden tilbage. ”Vi kunne ikke blive enige”... så er det der nemt ryger en weekend. Så den prioritering er man nødt til at gøre selv... hvad er det meste presserende.”(Medarbejder)

Disse beskrivelser af personlig håndtering kan betragtes som forsøg på primær coping (Cox 1993;Nielsen 1984) hvor man konstruktivt forsøger at løse sine problemer selv. De problemer, som de forsøger at løse og håndtere, handler udelukkende om dem selv i form af deres egen produktion og planlægning af opgaver og deres tid. De nævner således ikke, hvordan de forholder sig til de problemer, der knytter sig til vidensdeling, konfliktende jobkrav, etc. eller nogle af de andre forhold, der blev peget på i forrige afsnit omkring problemer og belastninger i vidensarbejdet. En årsag til at de ikke nævnes kan være, at der er tale om forhold i arbejdet, som man ikke ser sig i stand til at ændre ved.

Hvis deres egen indsats ikke er tilstrækkelig, inddrager man sin leder eller kolleger med det formål, at få sparring og råd til at løse problemet og her kan man forvente at få fuld opbakning og støtte. Indsatsen er således både medarbejderinitieret og orienteret. Det forudsætter dog, at man ved, hvem man skal henvende sig til og at man kan se, at de har tid til det, så man ikke forstyrrer. Det er heller ikke ualmindeligt, at man bliver i tvivl om, hvem man skal gå til med sine problemer, når man har flere ledere, og hvoraf nogle både er linieledere og projektleder.

Typisk vil man gå til en, man kender godt og svinger godt sammen med. Mange er på projekter hele tiden, og der er der mange relationer, der opbygges også på tværs af huset. (Afdelingsleder)

Problemer af mere personlig karakter hvor man føler sig stresset og problemet ikke kan løses ved primær coping, forsøger man i første omgang at klare selv. Her gør man eksempelvis brug af hjemmearbejdsdage, lytter til ens krop, sæt-

ter tempoet ned osv. Det vil sige, at man emotionelt forsøger at cope med situationen (sekundær).

”Jeg har da selv oplevet at være stresset i perioder, men ikke mere, end at det er ok, og ikke mere end... - det at man har et ansvar for nogen ting gør, at man drømmer lidt om det og tænker lidt på det inden man skal sove. Jeg synes ikke det på nogen måde, at det er kommet derud, hvor det var ubehageligt og jeg begyndte at råbe og skribe af min familie.”(Medarbejder)

Lederne inddrages oftest først, når der er synlige tegn på et problem i form af stress, ændret adfærd, øget sygefravær m.m. Og inddragelsen vil typisk ske på baggrund af en henvendelse fra medarbejderen selv, men kan også skyldes en kollegas bekymring eller en leders egne iagttagelser. I de tilfælde hvor man selv tager initiativet, vil det ofte være under meget uformelle rammer. Det kan være ”i bilen hjem fra en kunde”, ”i fredagsbaren” etc., og andre steder, hvor man kan tale privat og uformelt.

For at undgå at komme i disse problemer forklarer flere, hvad de mener man skal gøre. En af medarbejderrespondenterne giver følgende beskrivelse:

”[man skal] hele tiden balancere de forskellige dele - tænke sit liv som en lagkage, og det er op til én selv at administrere de forskellige dele. Arbejdet kan man bruge uendelig tid på”. (Medarbejder)

Forudsætningen for at det kan realiseres, udtrykkes meget klart af to medarbejdere:

”Det kræver en stor grad af selvdisciplin, for man kan let blive suget ned i arbejdet – hvor det overtager ens liv”.(Medarbejder)

”Du er nødt til selv at trække en streg i sandet ellers æder jobbet dig op.” (Medarbejder)

På baggrund af ovenstående beskrivelse, er det tydeligt, at medarbejdernes håndtering af deres problemer og belastninger svarer til ledernes opfordring og forventning. Udsagnene illustrer således, at medarbejderne ser det som deres ansvar, at få etableret et ordentligt projekt og selv definere rammerne for det og deres arbejdsliv etc. Der er således sket en overdragelse af ansvaret for både vidensproduktionen og arbejdslivet.

Man kan samtidig konstatere, at ingen af de adspurgte respondenter giver indtryk af, at de ikke kunne håndtere de problemer, de står med. De fortæller,

at de har lært at leve med arbejdets vilkår og forsøger at cope med situationen på forskellig vis. Og som en af medarbejderne beskriver: "Hvis man bare bliver bedre til at styre sin hverdag, kan det godt lade sig gøre at få arbejdet til at gå op og undgår at blive stresset. Og en anden:

"Hvis du er i stand til at sælge et projekt med en veldefineret leverage og med et veldefineret og realistisk tidsforløb, er i stand til at definere de roller, der skal til for at løse det her, så behøver det ikke at være stressende – heller ikke selvom man har travlt."(Medarbejder)

I denne sammenhæng er det også interessant at se forskellen mellem ledernes beskrivelse af deres ansvarsområde og medarbejdernes oplevelser. Lederne fortæller, at deres rolle blandt andet består i at afhjælpe problemerne eksempelvis ved faglig sparring, støtte til ændret planlægning, coaching etc.

Samtidig peger flere af de interviewede medarbejdere på, at hverken linieledere eller projektledere er langt nok inde i opgaverne til at de kan yde konstruktive bidrag, idet opgaverne er knyttet til medarbejderne. Det er dem, som udgør "produktionsapparatet" og det betyder i praksis, at lederne ikke ved, hvad der foregår, før de bliver gjort opmærksomme på et problem. Der er således forskel på ledernes beskrivelse af praksis og den konkrete praksis.

### *Individuel, tilfældig og uformel håndtering*

Vi har nu set en praksis skitseret, der er kendetegnet ved "Dit arbejdsliv – Dit ansvar". Det har den praktiske konsekvens, at den indsats man selv i første omgang forsøger at iværksætte, kan karakteriseres som coping. (Cox 1993; Nielsen 1984) Hvis denne indsats ikke er tilstrækkelig, er de efterfølgende aktiviteter karakteriseret ved at være medarbejderinitieret baseret på en uformel og tilfældig håndtering, hvor man taler med sin leder eller kollega, når der opstår et behov eller en lejlighed. Det er således op til personen selv at udvælge hvilke problemer, der skal adresseres og håndteres, typisk i relation til ens egne projekter, opgaver og/eller præstation.

De initiativer, der efterfølgende iværksættes er typisk medarbejderorienteret og karakteriseret ved sekundære eller tertiære foranstaltninger (Murphy 1988). De tertiære initiativer sigter mod at få løst problemerne omkring den enkelte og aflaste personen. Af interviewene fremgår det, at det kan være i form af ferie, aflastning m.m. hvor man konkret fjerner personen fra de belastende forhold. Ved de sekundære foranstaltninger forsøger man at etablere nogle rammer, der rustar personen via personlig udvikling til at kunne håndte-

re de krævende forhold i arbejdet. Her har respondenterne fortalt om kurser i planlægning, coaching etc. I forhold til Murphys model, betyder den individuelle håndtering, at de arbejdsorganisatoriske forhold, der har forårsaget et givet problem eller belastning, ikke adresseres og dermed heller ikke reduceres eller elimineres. derved sker der ikke en grundlæggende og forebyggende organisatorisk ændring, hvorved problemerne ikke løses.

Den uformelle og tilfældige håndtering har den betydning, at fokus fastholdes på medarbejderens egne problemer, frem for at sætte fokus på de organisatoriske forhold, der forårsager problemet. Andre aktører som sikkerhedsorganisationen er uden betydning i håndteringen af medarbejdernes arbejdsrelaterede problemer og belastninger. HR-funktionen spiller dog en lille rolle, i og med at denne funktion tilbyder hjælp til selvhjælp i konkrete situationer.

Nedenstående skema giver et overblik over hvilke problemer, der peges på i interviewene, hvilke af disse problemer ledere og medarbejdere konkret forholder sig til og hvordan de løses.

PROBLEMER		HÅNTERINGSPRAKSIS
<b>Respondenternes oplevede problemer</b>	Arbejdstid	-
	Uforudsigelighed	-
	Konfliktende jobkrav	Lederne forsøger at sparre, coache med medarbejderne, så de får afstemt deres produktion med kundens betaling
	Konstante krav	-
	Faglig stolthed krænktes	-
	Ensomhed	Alle forsøger at aflaste kolleger og medarbejdere, når der opstår problemer omkring en person
	Familieliv - Arbejdsliv	Man forsøger selv at tilpasse sig situationen og blive bedre til at strukturere sin tid.
	Vidensdeling fungerer ikke	Optimering af systemer
<b>Problemer der fremkommer på baggrund af beskrivelserne af håndteringspraksis</b>	Styring og planlægning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleder og linieleder opfordrer til at man søger hjælp og tager ansvar</li> <li>• Mit ansvar at balancere tid, opgaver, styring, projektførløb, kvalitet etc.</li> </ul>
	Personlige problemer	Tertiære interventioner, medarbejderinitierede og orienterede
<b>Mine iagttagelser</b>	Overdragelse af ansvar for eget arbejdsliv	Individuel, tilfældig og uformel håndtering af arbejdsrelaterede belastninger og problemer

**Figur 18. Oversigt over identificerede problemer og håndteringspraksis**

Sammenholder man respondenternes oplevede problemer med de konkrete initiativer, der iværksættes, kan man konstatere, at det kun er enkelte af disse problemer, man forsøger at håndtere. Som det fremgår af skemaet, adresseres alle de identificerede problemer således ikke og løses dermed heller ikke.

Interviewene viser også, at man som medarbejder hovedsageligt fokuserer på styring og planlægning af ens egen tid og projekter for at løse de problemer der knytter sig til det. Problemer med styring og planlægning blev dog ikke nævnt som et problematisk forhold i de interviewedes beskrivelser af de problematiske og belastende forhold ved deres arbejde. Det kan skyldes, at man i disse virksomheder anser problemer af denne karakter for at være et vilkår i videns- og projektarbejdet. En anden forklaring kan være, at disse opgaver er ens personlige ansvar foranlediget af, at man er selvledet. Det vedrører dermed ikke arbejdsforholdene og betingelserne for arbejdet, hvilket kendetegner de andre problemstillinger der peges. Her kan man konstatere, at der peges de forhold, som man ikke selv har direkte indflydelse på og ansvar for men som har betydning for den daglige vidensproduktion og dermed medarbejdernes arbejde og præstationer.

### *Stressende håndteringspraksis?*

Konsekvensen af den personlige håndtering af problemer og belastninger, der kommer til udtryk i udsagn som: ”Jeg skal blive bedre til..”, ”jeg skal lære at sige fra”, ”vi (lederne) opfordrer til, at man opsøger os, hvis der er problemer”, kan udgøre en yderligere kilde til arbejdsrelateret stress. Det er således min hypotese, at når en medarbejder har forsøgt at cope, primært og/eller sekundært med en situation, og man derefter oplever, at det ikke afhjælper problemet, så kan det give oplevelsen af ”dobbel-skyld”. Denne oplevelse er en afledning af, at man først oplever, at det er ens egen skyld, at der er et problem.

Denne oplevelse efterfølges herefter af en skyldfølelse over, at man ikke er i stand til at løse problemet, hvorved situationen forbliver uændret. Skyldfølelsen opstår, i en kombination af at man selv er ansvarlig for at konfrontere og løse de problemer, der opstår som led i arbejdet. Man skal samtidig sørge for at skabe rammerne for, at man har et godt arbejde ved at tilrettelægge sit arbejde godt, ”skære kagen til” som en medarbejder udtrykker det. Men samtidig skal man også håndtere de konkrete problemstillinger, der opstår i arbejdet. Der kan således opstå en endeløs spiral, man konstant forsøger at blive bedre og samtidig bebrejder sig selv, at man ikke kan imødekomme sine egne og andres krav.

## Konklusion

Vidensarbejdet har det helt særlige karakteristika, at arbejdet har en immateriel karakter, hvor en persons viden anvendes i kombination med andres viden for at skabe ny viden. For at facilitere denne proces arbejder man i selvledede teams i flade og dynamiske organisationsstrukturer. Et projektteam er ofte dannet på baggrund af medarbejdernes eget netværk, der er karakteriseret ved en lav grad af formalisering i form af formelle procedurer og regler. En medarbejders personlige netværk etableres og vedligeholdes af medarbejderen selv og afspejler således, hvilke interesser og kompetencer man har.

Den uformelle projektorganisering, hvor der handles med kompetencer og projekter bemandes på baggrund af kompetencer og netværk, kan betegnes som virksomhedens ”interne marked”. Det er projekterne, der danner rammerne for den egentlige vidensproduktion og gennemførelsen af projekterne i virksomhederne. I de projekter, der arbejdes med, er der altid stramme deadlines og varigheden varierer afhængig af opgavens karakter. Det decentraliserede ansvar og det autonome arbejde betyder, at afstanden mellem konceptualisering og udførelse er lille.

I vidensarbejdet udøves der også en vis ledelsesmæssig kontrol af medarbejdernes indsats og en koordinering af opgaverne for at sikre at alle arbejder mod samme mål. Den ledelsesmæssige styring kommer blandt andet til udtryk i form af individuelle præstationsmål, diverse belønningsstrukturer og interne måle- og rapporteringssystemer.

Vidensproduktionens karakteristika betyder, at der er tale om en ”ikke-standardiseret proces”. I denne proces indgår vidensdeling som en kerneaktivitet. Ledelse af vidensarbejdet og viden kan gribes an på to forskellige måder; den IT – understøttede tilgang og den medarbejderfokuserede, der handler om ledelse af vidensarbejderne. Projekt- og linielederne har især fokus på hvordan man motiverer, belønner og leder vidensarbejderne, da de er bærere af den nødvendige viden, der udgør det værdiskabende element i vidensproduktionen. De Knowledge Management ansvarlige i casevirksomhederne derimod har fokus på etablering og optimering af de elektroniske vidensdelings- og dokumentationssystemer, idet man antager, at de kan udgøre en løsning på de problemer, der knytter sig til vidensdeling. Det fortælles, at viden dog hovedsageligt deles via personlige netværk og bygger dermed på sociale strukturer fremfor de IT-understøttede systemer.

Da viden udgør konkurrenceparameteren og er personbåret, er virksomhedernes strategi blandt andet at sikre sig, at man har de bedste medarbejdere

ansat, for at være konkurrencedygtig. Dermed får rekrutteringen af dygtige, kompetente medarbejdere stor betydning i de vidensintensive virksomheder.

Vidensarbejderen beskrives som en ambitiøs, dygtig og kompetent medarbejder, der ønsker og søger udfordringer. Man har endvidere en høj stresstærskel, er villig til at ofre sig for kunden, udviser og har et stort ansvar for sit eget arbejde og arbejdsliv. Endvidere respekterer man deadlines, er socialt anlagt og selvorganiseret. Endelig er det karakteristisk, at man ikke taler om svagheder og problemer.

Et væsentligt træk ved vidensarbejdet er, at projekterne udføres i tæt samarbejde med kunderne, hvor man udvikler og gennemfører projekter. Det tætte samarbejde indebærer en følsomhed overfor markedsudsving. I relation til markedet er det kendetegnet ved mange udbydere og hård konkurrence.

Vidensarbejdet er et arbejde, hvor den personlige præstation giver intern prestige (kulturel belønning). Som medarbejder bliver man også mentalt belønnet ved at blive udfordret af kunderne, kolleger, opgaver og sig selv. De finansielle incitamentstrukturer spiller umiddelbart ikke en rolle når respondenterne fortæller om, hvad der betyder noget i arbejdet. Omvendt kan man konstatere, at både de uformelle og formelle incitamentstrukturer, også de rationelle, påvirker medarbejdernes adfærd så det forsøges at nå de fastsatte mål. Her spiller især kravet om udfakturering en stor rolle.

Arbejdet som konsulent eller rådgiver beskrives som et suverænt og supervarieret job. Ud fra respondenternes beskrivelser kan man konstatere, at vidensarbejdet indebærer stort set alle de forhold, der har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø på en arbejdsplads. Ligesom vidensarbejdet kan betragtes og beskrives som et godt arbejde, giver beskrivelserne dog også indtryk af, at der til respondenternes arbejde er knyttet en række problemstillinger og belastende forhold.

Vurderes respondenternes beskrivelser og oplevelser på baggrund af "De 6 guldorn" (Kristensen 2002, Kristensen 2004a) er det således tydeligt, at vidensarbejdet indebærer forhold, der er centrale for et godt psykisk arbejdsmiljø og betyder, at arbejdet beskrives som "suverænt". Samtidig kan man konstatere, at vidensarbejdet også indebærer en række problematiske forhold. Et af de problemer, der nævnes af både ledere og medarbejdere, og som har betydning for både produktionen og arbejdslivet er vidensdeling. Konsekvensen af disse problemstillinger og belastninger er i forhold til medarbejderne, at de oplever frustration, irritation, stress, ensomhed, krænket stolthed m.m. Disse oplevelser har også betydning for kvaliteten af det udførte arbejde og produktiviteten, hvilket igen påvirker medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø negativt.



I beskrivelserne af arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed er det interessant, at de forhold der betegnes som gode, stimulerende etc. som eksempelvis forudsigelighed, krav der udfordrer, indflydelse m.m. også frustrerer. Det er således evident, at der til de nævnte forhold af betydning er knyttet en dobbelthed og at respondenterne lever med denne dobbelthed.

På afdelings- og virksomhedsniveau har disse forhold betydning for vidensproduktionen, nyudvikling og personale flow, hvilke er centrale forhold i vidensarbejdet og som virksomhederne er afhængige af, på grund af vidensarbejdets grundlæggende karakter, hvor produktionen er knyttet til medarbejderne.

På baggrund af casestudierne står det klart, at virksomhedernes håndtering af konkrete problemstillinger, er kendetegnet ved, at den primære aktør i arbejdsmiljøarbejdet er den enkelte medarbejder. Man er således selv ansvarlig for sit eget arbejdsliv og håndteringen af problemer og belastninger i vidensarbejdet bærer præg af at være medarbejderinitieret og tilfældig. Det vil i praksis sige, at man selv rejser en problemstilling, når man oplever at stå med et problem, som man ikke ser sig i stand til selv at løse. Oftest sker adresseringen under uformelle rammer. Inden man gør opmærksom på et problem, har man typisk forsøgt at cope med situationen på ved at forsøge at løse problemet selv eller tilpasse sig situationen. De selvledede medarbejdere oplever således at stå alene med deres problemer og stress.

Der er også visse problemstillinger man vælger at tale med andre om, når man finder det nødvendigt, men det afhænger af problemets karakter. Typisk omhandler det en faglig problemstilling. I de tilfælde hvor man beder om hjælp udviser både kolleger og ledere en stor velvilje til at hjælpe.

I de tilfælde hvor en leder tager del i en konkret håndtering af et problem, er denne gennemgående kendetegnet ved valg af kortsigtede løsninger, der tager udgangspunkt i individet. I forhold til Murphys klassifikation af stressforebyggende strategier har de arbejdspladsinitiativer, der sættes i værk, karakter af stressledelse, hvor man forsøger at opbygge og udvikle den enkelte person til at kunne møde arbejdets udfordringer eksempelvis i form af krav (sekundær intervention) og/eller symptombehandling (tertiær intervention). Begge indsatsformer har fokus på individet og interaktionen med organisationen. Konkret kan der være tale om kurser i stress management, kognitive coping strategier, meditation, sundhedsfremme m.m.

Virksomhedernes håndteringspraksis og arbejdsmiljøarbejde er altså kendetegnet ved at være medarbejderinitieret og –orienteret, og ved at der udvises en stor villighed til at hjælpe, når der er brug for det. Denne praksis kan dog i

sig selv udgøre en kilde til stress og give anledning til ”dobbel-skyld”, hvis man som medarbejder oplever, at den indsats (coping), man selv har iværksat, ikke løser de problemer og belastninger, man møder i det daglige arbejde.

## **KAPITEL 9. INDIVIDUALISERET VIDENSARBEJDE OG ANSVAR**

I dette kapitel belyses sammenhængen mellem vidensarbejdets karakteristika og problematikker og belastninger i arbejdslivet på baggrund af teorier præsenteret i kapitel 3 og 4. I den første del af kapitlet fokuseres der på de organisatoriske årsager til to udvalgte problemer og belastninger. Disse to problemstillinger er identificeret i kapitel og skal ses som eksempler på problemstillinger i vidensarbejdet og deres arbejdsorganisatoriske årsager.

I kapitlets anden del afdækkes de organisatoriske årsager til virksomhedernes uformelle og individualiserede overdragelse af ansvaret for eget arbejdsliv samt indsats over for medarbejdernes problemer og belastninger..

Ud fra respondenternes beskrivelser af vidensarbejdet står det klart, at vidensarbejdet opleves som et godt arbejde. Samtidig indebærer det dog også nogle forhold, der kan opleves som problematiske og frustrerende. I analysen af sammenhængen mellem vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i vidensintensive virksomheder har jeg valgt at tage udgangspunkt i to problemstillinger og analysere, hvilke arbejdsorganisatoriske forhold de er konsekvensen af. De to problemstillinger er:

1. Vidensdeling fungerer ikke optimalt
2. Ensomhed

Den første problemstilling har, ifølge de interviewede, konkret betydning for de daglige arbejdsprocesser, hvor ensomhed er et forhold, man kan opleve som vidensarbejder. Den følgende årsagsanalyse baserer sig primært på en kombination af ”De 6 Guldorn”(Kristensen 1999;Kristensen 2002) og Cooper m.fl.’s (Cooper 1998;Cooper & Payne 1998)”Organisatoriske kilder til stress” og Galbraiths organisatoriske design model (”Star-model”)(Galbraith 2002), teorier der alle er præsenteret i kapitel 4 samt teorier om vidensarbejdet. (Se kapitel 3)

### **Individualiseret vidensdeling**

Som nævnt i kapitel 8 er den nødvendige og essentielle vidensdeling en kerneproces i vidensarbejdet. Samtidig fremgår det også tydeligt ifølge både ledere og medarbejdere, at der er et problem. Det fortælles, at vidensdeling ikke fungerer optimalt, især den del, der beror på personlige relationer. Men også den IT-understøttede vidensdeling er utilfredsstillende. Det betyder, at medarbejderne oplever, at de spilder deres tid med at søge efter viden, som de har brug for i forbindelse med en konkret opgave, man genopfinder den dybe tallerken, viden går tabt m.m. Det betyder blandt andet, at kvaliteten af det arbejde, der udføres, forringes. Det betyder også, at produktiviteten og effektiviteten nedsættes, da man skal bruge en del af sin arbejdstid på at finde de personer, som besidder den kompetence eller viden, man har brug for, hvilket er et problem, lederne peger på.

En konsekvens af disse oplevelser og produktionsforhold er, at der leveres løsninger, man finder utilfredsstillende, og som krænker medarbejdernes faglige stolthed. Det har betydning for den mentale belønning, som spiller en særlig rolle i vidensarbejdet. Her udgør den fagligt udfordrende opgave en motivationsfaktor i sig selv. Problematikken omkring vidensdeling betyder også, at der ikke sker en tilstrækkelig nyudvikling af forretningskoncepter og standarder, hvilket især lederne oplever som et problem. Alt i alt er der altså tale om et problem både på kort og langt sigt.

#### *Individualiserede incitamentstrukturer*

Under interviewene pegede både ledere og medarbejdere på en række forhold som årsag til deres problemer omkring vidensdeling. Et forhold var manglende tid til vidensdeling og tidsspilde på grund af systemer, der ikke virkede efter hensigten.

Folk er selvfølgelig presset tidsmæssigt, så der er noget, der går i glemmebogen. (Knowledge Manager)

Det er min erfaring, at der stadig bliver brugt for meget tid på informationsøgning. Den anden del af det er, at de ikke altid har adgang til det, de har brug for. Det kan enten være, fordi de ikke har adgang til de rigtige systemer - man har adgang til nogen systemer. På informationssøgningssiden kan man klart bruge mindre tid, hvis de interne systemer var mere anvendelige, og de eksterne databaser fungerer, så vi kan forstå dem. Vi har adgang til nogle globale værktøjer, som er svære at bruge, og fordi der ikke er den support

på, der skulle være, er de svære at søge i, og så finder man sjældent det, man ønsker (Knowledge Manager)

Ifølge disse udsagn er der således viden, der ikke bliver tilgængelig for andre, idet der ikke er tid til at dele den. Deres forklaring er, at virksomhedens præstationsmål har fokus på udfakturering og i mindre grad på de interne opgaver, der ikke kan konteres.

”Det er fordi, vi har meget fokus på kunderne, så du er meget fokuseret på at levere og mindre fokuseret på at få det lavet som standard, så det kan bruges næste gang.” (Afdelingsleder)

”Men det er altid et spørgsmål om prioritering, for hvis der står noget du skal levere i næste uge, og der også er en opgave i at dokumentere viden, så er det meget svært at få folk til at prioritere det lige højt, fordi det også er så dyb en natur i os at aflevere til den tid, som man har aftalt. Og hvis man ikke passer på, så glider det jo bare - så kommer der en ny deadline og en ny deadline.” (Knowledge Manager)

Det kraftige fokus på kunderne giver sig udslag i en prioritering af eksterne opgaver og et mindre fokus på interne opgaver som eksempelvis vidensdeling og standardisering af medarbejdernes erhvervede viden. Det fremgår også, at det er medarbejdernes eget ansvar at få delt og standardiseret deres erfaringer og viden og at prioritere i deres opgaver, deriblandt vidensdeling. Prioriteringen af eksterne opgaver frem for interne begrundes respondenterne igen med en mentalitet eller indstilling i virksomheden, der indebærer, at opgaverne skal afleveres til tiden.

Ifølge Galbraith (2002) udgør en virksomheds organisatoriske design grundlaget for adfærden i organisationen. I kapitel 8 blev virksomhedernes incitamentstrukturer beskrevet, og her fremgår det, at de i høj grad fokuserer på de finansielle forhold og HR. Der er således tale om en række forretningsmæssige procedurer, hvor man som medarbejder skal forhåndsregistrere og risikovurdere opgaver, indsatser m.m. hvilket er tilgængelig viden for den daglige ledelse. Endvidere er der fastsat mål for den enkelte medarbejders præstationer i forhold til projekter, salg, vidensgenerering m.m. hvortil der endvidere er koblet målinger og bonusordninger. Disse systemer har til formål, at medarbejderne leverer resultater, opholder sig så meget som muligt hos kunderne og tjener penge på det, som en afdelingsleder tidligere har fortalt.

De individualiserede incitamentstrukturer udgør således en kilde til stress, da der bliver stillet større og større krav til, at man som medarbejder holder sine budgetter og løbende registrerer sin indsats. Samtidig forventes det, at man også yder en indsats i forhold til de interne opgaver, deriblandt vidensdeling.

“Ulemperne er så, at man skal leve op til alt det her, man skal forhåndsregistrere alt, risikovurdere alt, man skal en hel masse ting, som man kan kalde forretningsmæssige procedurer, og det kan jo godt, for nogle mere end andre, være ret frustrerende at arbejde under, at lige så snart noget går skævt et sted, så er der en eller anden, der får øje på et eller andet mærkelig sted og siger, hvad med det og det. I sidste ende er det jo godt for os, det ved vi godt. Men det føles altid irriterende i nu’et. Så man kan godt sige ”hvad er der af ulemper” - det er sådan nogle ting.” (Medarbejder)

”Det der frustrerer og giver folk stress, det er et konstant arbejdspress, som næsten aldrig hører op.” (HR-Chef)

Man kan således konstatere, at det kraftige fokus på drift, indtjening og leverancer til tiden skyldes virksomhedernes incitamentstrukturer, da de måler på disse forhold, er individualiserede og bygget op omkring medarbejdernes individuelle præstationer.

Incitamentstrukturerne sætter også vidensdeling som en del af arbejdsprocesserne (Flow of information) under pres. Det skyldes, at det ikke har ledelsens reelle opbakning i form af stærke adfærdsfremmende belønningssystemer, hvilket betyder, at vidensdeling ikke sker i det ønskede omfang. Derimod er medarbejdernes indsats frivillig og belønnes med vin m.m. Den relationelle vidensdeling, der er medarbejdernes foretrukne ramme for vidensdeling, vanskeliggøres endvidere af, at incitamentstrukturerne er individualiserede. Det fremmer igen en individuel orienteret adfærd. Videregivelse af egen viden og informationer sker således ikke i tilstrækkeligt omfang. Derimod skal man selv være opsøgende og opmærksom over for sine kolleger, så man derved kan få adgang til deres viden, når man selv har et behov.

En dybereliggende forklaring på problemerne omkring vidensdeling og opprioriteringen af de eksterne og kontérbare opgaver er virksomhedernes individualiserede struktur. I kraft af at medarbejderne er bærere af den viden, der anvendes til kerneprocesserne i vidensproduktionen, er ansvaret for den daglige drift til en hvis grad overdraget til medarbejderne. Idet salg og eksterne leverancer belønnes, og at man som medarbejder er selvledet og ansvarlig

for den daglige vidensproduktion etc., så vælger man som medarbejder typisk at opprioritere disse opgaver.

Dette valg forstærkes endvidere af den mentale belønning, der spiller en stor rolle i vidensarbejdet, og som er foranlediget af det udfordrende samspil med kunder, kolleger og lederne samt opgavernes faglige udfordringer. Som det tidligere er blevet fortalt, så opleves det som sjovt, meningsfyldt og udfordrende at være ude hos kunderne. Det udgør således en form for mental belønning. Ifølge ”De 6 guldkorn” Kristensens (2004) er det vigtigt for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, at belønning eksempelvis i form af påskønnelse og muligheder for udvikling står mål med indsatsen. Som det fremgår af datamaterialet giver vidensarbejdet mulighed for at netop dette forhold kan opfyldes. I forlængelse heraf peger Arnold et al. 1998 på, at relationer på arbejdet, der kan komme til udtryk som støtte, anerkendelse, tillid etc., kan lette belastningerne ved et arbejde.

Tilsidesættelsen af de interne opgaver får selvklart også betydning for virksomhedernes langsigtede indsats og udvikling, hvori interne opgaver som vidensdeling, standardisering af viden og udvikling af nye koncepter blandt andet indgår.

Alt i alt kan man konstatere, at den manglende vidensdeling, der af respondenterne forklares med manglende tid og virksomhedernes mentalitet, skyldes henholdsvis det individualiserede ansvar for arbejdets udførelse og virksomhedernes individuelle belønningssystemer, der i en kombination forstærker den individualiserede praksis. Konsekvensen af det individualiserede arbejde er, at vidensdeling og standardisering af viden nedprioriteres. Endvidere bliver det medarbejdernes eget ansvar at søge den viden, man har brug for i det daglige arbejde og projekterne. Endelig reduceres indsatsen i forhold til nyudvikling til fordel for den daglige drift og indtjening.

### *Konfliktende forståelser af viden*

Et andet forhold, der har betydning for den tid, man anvender til vidensdeling, er virksomhedernes vidensdelingssystemer. Respondenternes erfaring er, at disse systemer ikke anvendes, og at man spilder sin tid med at lede efter den viden, man har brug for. En forklaring der gives på dette problem er, at systemerne til vidensdeling ikke indeholder viden af den karakter, man typisk har brug for. En medarbejder beskriver det således:

Vi har altså alle mulige systemer, men den vigtigste - organisationens hukommelse - den svigter vi. ... Det er også smaddersvært, for man kan jo ikke systematisere sig ud af at bruge sin erfaring og hukom-

melse, fordi viden grundlæggende er placeret hos en person. Jeg kan godt gøre meget ud af at dokumentere mine projekter, men om 5 år, når nogen andre arbejder med det samme, så kan det godt være, at det jeg har valgt at dokumentere, ikke er det, der er afgørende for den situation, de er i. Det er kontekstbundet. Så er vi tilbage ved årsagen - hvorfor er det sådan - det ved jeg sgu ikke. (Medarbejder)

Den manglende anvendelighed skyldes ifølge medarbejderen, at den viden, der skal dokumenteres, ikke kan systematiseres, da den grundlæggende er knyttet til en person. Endvidere er viden også udviklet og erhvervet i en konkret situation. Det vanskeliggør en systematiseret dokumentation. Endvidere kan den kontekstbundne viden fremstå som irrelevant information, når den anvendes i en ny kontekst og problemstilling.

Dette forhold illustrerer en klassisk konflikt mellem den relationelle og strukturelle forståelse af viden, en konflikt der også blev præsenteret i kapitel 3. Medarbejderens forståelse af hvordan man arbejder med viden repræsenterer således en relationel forståelse af viden (Spender 1996). Denne forståelse har fokus på processer og er forbundet med sociale strukturer og praksis som "encultured" eller "embrained" viden (Blackler 1995). Virksomhedernes eller ledelsens vidensforståelse, udtrykt ved IT-understøttede systemer for vidensdeling, repræsenterer derimod en strukturel vidensforståelse i form af "encoded" viden (Blackler 1995) eller eksplicit viden ifølge Nonaka og Takeuchi (1995). Det er således tydeligt, at der i virksomheden eksisterer to forskellige forståelser af viden. Denne forståelse har affødt en strukturel organisatorisk ramme for vidensdeling (ba) (Nonaka og Takeuchi 1995) i form af IT-systemer. Disse systemer imødekommer dog ikke medarbejdernes konkrete behov, der udspringer af en relationel vidensforståelse, hvor viden hovedsageligt deles face-to-face med kolleger, ledere og andre relevante aktører. Dermed opleves dokumentation og lagring af ny viden som spild af tid, idet det for det første ikke understøtter den form for vidensdeling, der i realiteten praktiseres. Der er endvidere ikke knyttet nogle incitamentstrukturer til disse aktiviteter, der kan opveje de rationelle og mentale incitamentstrukturer såsom udfaktureringsgrad, prestige m.m.

I det omfang, at viden er dokumenteret og lagret i et IT-system, opleves den ikke som umiddelbart anvendelig:

"Det er sådan set godt nok, at man får folk til at gøre det. Problemet er bare, at det er revl og krat, der kommer frem, og ingen vurderer om det er godt eller skidt, og vi har også nogle steder, hvor vi samler viden, hvor der ligger noget rigtigt godt, og så ligger der noget, der er

et produkt af, at folk skal skaffe sig et eller andet. Så det er meget svært at skelne mellem det gode og det mindre gode.”

Den manglende anvendelighed skyldes, at det er forbeholdt den enkelte medarbejder at vurdere kvaliteten og indholdet af den konkrete viden, der skal lagres og er lagret. Der er således ikke etableret en fælles standard for, hvad og hvordan viden og erfaringer skal dokumenteres. Dermed bliver kvaliteten svingende. De manglende standarder afspejler en manglende fælles diskussion af kvalitet, og hvilken viden, der skal dokumenteres, deles etc. En sådan diskussion forudsætter, at man i en virksomhed, både ledere og medarbejdere, er bevidst om videns betydning for arbejdet. Endvidere er det væsentligt, at interessenterne har afklaret og afstemt deres opfattelser af viden. Derved vil det være muligt at udvikle de organisatoriske rammer, der skal til for at understøtte de centrale processer i vidensarbejdet. (Blacker 1995) Som det fremgår af ovenstående citat, er der dog i praksis tale om et individualiseret ansvar for kvalitetsvurderingen af den viden, der skal deles med andre samt vurderingen af den dokumenterede viden.

Ifølge en Knowledge Manager skyldes systemernes manglende anvendelighed ikke kvaliteten af den dokumenterede viden, men at medarbejdernes viden ganske enkelt ikke er dokumenteret:

”For årsagen til at de ikke kan finde informationer er, at det ikke er dokumenteret, og det er ikke dokumenteret, fordi folk ikke belønnes for det. Og det andet problem er udelukkende et spørgsmål om ledelse – vi har ledelsens opbakning her, i den forstand, at der er masser af bøger og artikler om, hvor vigtigt det er, at ledelsen bakker op omkring Knowledge Management, og det gør de også. De er rørende enige om, at det er dødvigtigt det her. De bakker op i den forstand, at de udlover rødvin og andre sjove ting som mobiltelefoner til dem, der laver den bedste dokumentation inden x antal dage – men det er bare ikke nok.” (Knowledge Manager)

Af citatet fremgår det, at casevirksomhedens ledelse ønsker at opbygge en praksis for vidensdeling og derfor har etableret en række IT-understøttede systemer. Samtidig iværksættes en række rationelle og finansielle incitament i form af mobiltelefoner, vin m.m. for at understøtte anvendelsen af systemerne. Disse incitamentstrukturer fremmer dog ifølge respondenterne ikke den ønskede adfærd. Lignende systemer kendes i de andre casevirksomheder.

At vidensdeling ikke fremmes via disse systemer skyldes et sammenstød mellem to incitamentstrukturer. Det ene iværksættes for at belønne vidensde-



ling, hvorimod de daglige systemer og krav er rettet mod den daglige drift, eksterne opgaver og indtjening. Incitamenterne til at fremme vidensdeling baserer sig således på frivillighed og udgør derfor ikke en modvægt til de individualiserede krav og incitament med fokus på de driftsorienterede aktiviteter.

Organisationen forventer 100% chargability [udfakturering] samtidig med mødedeltagelse, interne udviklingsopgaver etc. (Afdelingsleder)

De uklare incitamentstrukturer og ledelsessignaler betyder i praksis, at dokumentation af viden samt andre opgaver som mødedeltagelse, udvikling af nye koncepter og lign. nedprioriteres, da det ikke er en aktivitet, der kan konteres til en kunde. Da man dog også bliver målt på de interne opgaver, hvilket kan være vanskelig at afsætte tid til, og signalerne er divergerende, så udgør det også en kilde til frustration i vidensarbejdet.

Tilsvarende udsagn fra andre casevirksomheder giver således et billede af, at der i virksomhederne udøves en praksis, der ikke stemmer overens med den udtalte teori. (Argyris & Schön 1996) Derimod fremgår det tydeligt, at det, der belønnes i form af forfremmelser, nye projekter, bonus, prestige etc. er afhængig af den enkeltes indfrielse af de individuelle præstationskrav, der knytter sig til de eksterne og konterbare opgaver. Det medfører således ikke den adfærd, som ledelsen ønsker i forhold til interne opgaver og udvikling, og som belønnes med vin og andre præmier.

At divergerende og uklare ledelsessignaler kan udgøre en kilde til stress understøttes af modellen "Organisatoriske kilder til stress". Under kategorien de "organisatoriske roller" fremgår det, at der kan opstå problemer med stress i situationer med uklare billeder af mål, andres forventninger og ansvarsområder, hvilket må siges at være tilfældet omkring forholdet mellem interne og eksterne opgaver, og hvad der belønnes. (Se kapitel 4 og Arnold et al. 1998)

Den manglende tid til vidensdeling, der ifølge respondenterne forårsager, at man ikke får anvendt de interne systemer til vidensdeling, skyldes først og fremmest de forskellige forståelser af viden og dermed de forskellige organisatoriske rammer, der skal understøtte vidensdeling. Forskellene giver sig udslag i et dilemma. Ledelsen har på den ene side en kodificeringsstrategi, hvor man ønsker en dokumentation af viden. Det skyldes, at man ønsker at fastholde viden for derved at gøre virksomheden mindre sårbar samtidig med at man antager, at viden er kodificerbar og kan dokumenteres eksplicit. Medarbejderne ønsker derimod nogle rammer for deres arbejde med viden, der understøtter den relationelle vidensdeling. Det skyldes, at det er deres forståelse af viden

og i praksis er den form for vidensdeling, der benyttes. Den relationelle vidensdeling udgør endvidere en kilde til nye kontakter, projekter, hvilket medarbejderne som selvledede selv har ansvaret for. Endelig giver det også intern prestige, status m.m. at besidde en viden, andre har brug for.

De forskellige vidensforståelser og deres indbyrdes dilemma understøttes af ledelsens uklare signaler omkring prioriteringen af de daglige aktiviteter og opgaver. Det kraftige fokus på drift og indtjening, der understøttes af nogle finansielle og individuelle incitamentstrukturer såsom graden af udfaktureringsbetyder, at medarbejderne prioriterer de opgaver, der kan konteres, højere end de interne opgaver såsom vidensdeling. Især den viden der skal dokumenteres og lagres i systemer prioriteres ned, da en aktivitet som denne beror på frivillighed og ikke belønnes i en grad, der kan danne modvægt til de andre belønningsformer. Endelig er der tale om et individualiseret ansvar for kvalitetssikringen af den dokumenterede viden på grund af manglende fælles standarder. Dermed bliver kvaliteten af den dokumenterede viden svingende og i praksis ikke anvendelig. Der mangler således en afklaring af de forskellige vidensforståelser, hvilke systemer der er nødvendige og en fælles diskussion af kvaliteten af den viden, der skal anvendes.

### *Individualiseret viden er konkurrenceparameter*

Den manglende dokumentation af viden kan også forklares med den magtasymmetri, der kendetegner vidensarbejdet, hvor det er et grundvilkår, at produktionsapparatet er ejet af medarbejderne. For at bevare en form for kontrol over og adgang til medarbejdernes viden forsøger ledelsen at etablere en organisatorisk ramme (ba) (Nonaka og Takeuchi, 1995) i form af eksempelvis databaser. Formålet med disse systemer er at sikre en fastholdelse af den i virksomheden udviklede viden ved at kodificere den og lagre den. Antagelsen er, at virksomheden dermed bliver mindre sårbar i forbindelse med personaleudskiftning og kan bevare sin position på markedet. Derved kan virksomheden også opretholde nogle vedvarende konkurrencefordele på det eksterne marked, da viden udgør konkurrenceparameteren på det marked, hvorpå casevirksomhederne opererer. Der skabes således et grundlag for virksomhedens fortsatte succes, hvor man kan i mødekomme kundernes behov og håndtere komplekse problemstillinger. (Blackler 1995; Krogh & Roos 1996; Starbuck 1992)

Denne asymmetri forstærkes af en kombination af en række forhold, der tilsammen betyder, at den personbårne viden bliver en konkurrenceparameter for den enkelte medarbejder i det daglige arbejde. Som det fremgår af flere udsagn, er man som medarbejder og kollega villig til at dele viden med andre

og ser dette som en central proces ved arbejdet som rådgiver eller konsulent. Samtidig fremgår det også tydeligt, at medarbejderne har et ønske om at holde fast i deres viden frem for at lagre den i virksomhedens databaser og andre systemer til dokumentation. En medarbejder beskriver det således:

”Vi bygger ikke særlig meget videre på eksisterende viden. Det gør vi som individer - det er vores konkurrenceparameter, at vi holder jo hvad viden vi har, i størst mulig udstrækning hos os selv. Vi fortæller gerne om det, og vi foretrækker at folk spørger os om det.”(Medarbejder)

Ser man nærmere på de forhold, der giver sig udslag i, at individualiseret viden bliver en konkurrenceparameter, kan man først og fremmest pege på virksomhedernes strategi. Som beskrevet i kapitel 8 går denne blandt andet ud på at rekruttere de bedste medarbejdere karakteriseret ved den øverste faglige fraktil. Dette valg skyldes at udvikling og præstationer er afhængige af medarbejdernes kompetencer og således udgør forudsætningen for at bevare virksomhedens konkurrencefordele.

Strategien har også betydning på de interne linier, hvor rekrutteringen af dygtige og ambitiøse medarbejdere skal sikre motivation, loyalitet og engagement. Det vil altså sige, at den personbårne viden både udgør en konkurrenceparameter på det eksterne marked og ses som et centralt element i den mentale incitamentstruktur. Sidstnævnte kommer til udtryk, når man i sit arbejde bliver fagligt udfordret og bekræftes i ens egen status som det værdiskabende element i virksomheden. Dette forhold illustreres også i ovenstående citat, hvor det fremgår, at man ”foretrækker at folk spørger os...” frem for at dele viden på eget initiativ.

Dette forhold har også givet medarbejderne betegnelsen ”primadonnaer”. Forklaringen på denne betegnelse er ifølge en respondent, at man ”ikke har lyst til at dele viden”.

”Konsulenter er nogle gange nogen primadonnaer - det er ikke alle, der har lyst til at fortælle alt - det er en defensiv mekanisme”. (Afdelingsleder)

En anden forklaring er casevirksomhedernes decentrale, flade og dynamiske struktur, hvor arbejdet organiseres i projekter, der således danner rammen for den egentlige produktion. Projekterne etableres blandt andet via netværk og den uformelle struktur, også betegnet som det interne projekt marked. Det be-

tyder i praksis, at projektdeltagerne rekrutteres til forskellige projekter på tværs af organisationen og specialer, ofte via personlige netværk og eget initiativ. I denne proces udgør de personlige kernekompetencer og viden personlige konkurrenceparametre, idet det er disse man blandt andet ”handler med”.

Markedspladsen synliggør således hvis viden, der er attraktiv, og hvad der er prestige i at vide noget om. Derved er der til denne uformelle praksis knyttet en mental og kulturel belønning i at besidde en viden, som andre har brug for i deres arbejde. Man har således også en interesse i at fastholde denne viden i et vist omfang for at gøre sig attraktiv for andre i virksomheden. En konsekvens af dette forhold er, at viden ikke deles på eget initiativ, hvilket tolkes som primadonnaagtigt (se ovenfor).

I projektarbejdet oplever medarbejderne autonomi og har en stor del af ansvaret for arbejdet og opgavevaretagelsen. De selvledede medarbejdere oplever således at have friheden til at løse deres opgaver inden for et fleksibelt råderum. De bestemmer selv, hvornår de vil arbejde, hvor meget, hvordan og hvor godt. Der er således en lav grad af formalisering af arbejdet, hvor man ikke skal følge designede procedurer og systemer. Samtidig er arbejdet præget af rationelle incitamenter som bonusordninger og løn, der er afhængig af udfakturering og salg. Disse har fokus på den individuelle præstation og de eksterne opgaver, hvilket har betydning for arbejdsprocesserne og især vidensdeling og dokumentation af viden.

På baggrund af ovenstående analyse kan man konstatere, at den individualiserede viden bliver en konkurrenceparameter i vidensarbejdet i kraft af en kombination af en række forhold i casevirksomhedernes organisatoriske design. De decentrale strukturer, kombineret med individualiserede incitamentstrukturer samt personlige og ledelsesmæssige forventninger om udvikling af løsninger og viden af høj kvalitet, betyder, at personbåret viden får en central betydning. I relation til den enkelte medarbejder har den individualiserede viden også betydning for rekrutteringen til kommende opgaver, hvor salg og kreative løsninger giver adgang til nye samarbejdsrelationer og projekter. Samtidig har man et ønske om at bevare en god relation til kunderne, da det giver god omtale og skaber grundlag for nye opgaver.

### *Individualiseret vidensarbejde og vidensdeling*

Udsagnene og respondenternes forklaringer illustrerer, at både ledere og medarbejdere har identificeret en række forhold, som de vurderer udgør årsagerne til problemet med vidensdeling. Disse årsager er karakteriseret ved, at man

ikke peger på sig selv som årsag til problemet, som det gjorde sig gældende i forhold til problemer i arbejdslivet. Derimod peges der på, at det er organiseringen af vidensarbejdet og kerneprocesserne, der udgør den primære årsag til problemerne med vidensdeling. Samtidig kan man konstatere, at respondenterne peger på enkeltstående arbejdsorganisatoriske forhold, hvorefter enkelte relateres til andre forhold.

På baggrund af analysen ses det således, at problemet med den utilfredsstillende vidensdeling for det første skyldes, at man i det daglige arbejde mangler tid til at dele viden, og for det andet at de etablerede IT-understøttede rammer for vidensdeling ikke fungerer efter hensigten. Disse forhold forklarer respondenterne med, at der stilles krav, der har fokus på kunderne og produktionen. Virksomhedernes kraftige fokus på drift, indtjening og leverancer til tiden forårsages af virksomhedernes incitamentstrukturer, da de har fokus på disse forhold, er individualiserede og bygget op omkring medarbejdernes individuelle præstationer. Incitamentstrukturerne sætter således også vidensdeling som en del af arbejdsprocesserne (Flow of information) under pres.

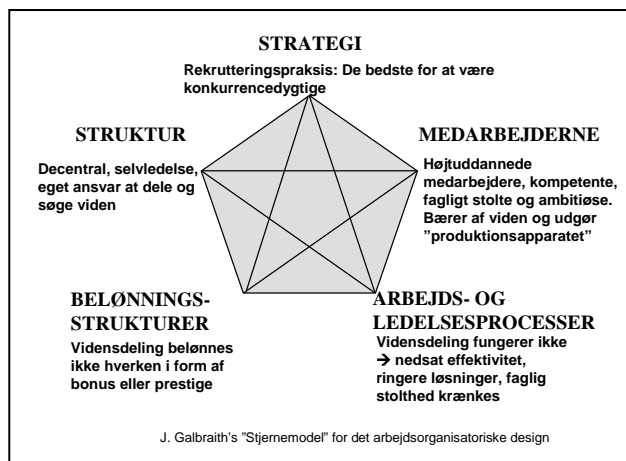
En anden forklaring er forskellige forståelser af viden. Ledelsens forståelser giver sig udslag i en kodificeringsstrategi, der ikke udmønter sig i arbejdsorganisering, der understøtter de behov og den praksis medarbejderne har og værdsætter. Strategien understøttes endvidere ikke af en incitamentstruktur, der kan danne modvægt til de individualiserede incitamentstrukturer, såsom krav til udfakturerings. At viden er kontekstbundet vanskeliggør yderligere en dokumentation af erfaringer og viden. Konsekvensen af de forskellige forståelser er, at viden deles tilfældigt, ikke dokumenteres og lagres til gavn for andre. Endvidere etableres der ikke en fælles diskussion af kvaliteten af den viden, der skal lagres, hvilket betyder, at der er tale om et individualiseret ansvar for kvalitetssikringen af den dokumenterede viden på grund af manglende fælles standarder. Dermed bliver kvaliteten af den dokumenterede viden svingende og i praksis ikke anvendelig.

En tredje årsag er den individualiserede viden. Den udgør i vidensarbejdet både medarbejdernes og virksomhedernes konkurrenceparameter. Det betyder, at det er virksomhedernes strategi at rekruttere og fastholde de dygtigste for at bevare virksomhedens konkurrencefordele. Internt er muligheden for samarbejde med fagligt og kompetente kolleger et motiverende forhold ved vidensarbejdet samtidig med, at det udfordrer den enkelte mentalt. Omvendt medfører virksomhedernes projektorganisering at medarbejderne konkurrerer indbyrdes på baggrund af deres viden og kompetencer. Disse forhold betyder tilsammen, at viden ikke nødvendigvis deles uhindret og frivilligt. Det strider

imod det grundlæggende behov, der er knyttet til vidensarbejdet, der blandet andet er kendetegnet ved at man anvender andres viden i kombination med egen viden i arbejdet med at udvikle ny viden. Man vil således gerne spørges af andre, da det giver prestige etc. og samtidig forventes det, at man selv er opsøgende i forhold til vidensdeling. Det betyder i praksis, at vidensdeling bliver tilfældig og usystematisk og beror på det enkelte individ.

Alt i alt kan man i vidensarbejdet tale om et organisatorisk design, der danner grundlaget for autonomi og indflydelse på eget arbejde, hvilket forventes og værdsættes højt af medarbejderne. Samtidig bliver der stillet større og større krav til, at man holder sine budgetter og når de personlige mål i forhold til de eksterne opgaver, hvilket registreres løbende. Det individualiserede ansvar for arbejdets udførelse i kombination med virksomhedernes individuelle belønningssystemer forstærker den individualiserede praksis. Konsekvensen af det individualiserede arbejde er, at vidensdeling og standardisering af viden nedprioriteres. Endvidere bliver det medarbejdernes eget ansvar at søge den viden, man har brug for i det daglige arbejde og projekterne. Endelig reduceres indsatsen i forhold til nyudvikling til fordel for den daglige drift og indtjening.

Man kan således tale om en individualiseret praksis for vidensdeling (se figur nedenfor), hvor de individualiserede organisationsstrukturer, belønningssystemer, virksomhedernes strategi m.m. giver sig udslag i et kraftigt fokus på drift og leverancer og i mindre grad på udvikling af forretningen, hvor vidensdeling indgår som en central aktivitet. Det resulterer i et individualiseret vidensarbejdet og en individualiseret praksis for vidensdeling, hvor det i ens funktion som selvledet medarbejder er ens eget ansvar at søge den viden, man har brug for. Konsekvensen er at vidensdeling ikke fungerer tilfredsstillende og som ønsket af både ledere og medarbejder. Problematikken har betydning for den daglige vidensproduktion og langsigtede udvikling.



**Figur 19. Årsager til at vidensdeling ikke fungerer**

### Ensomhed

Det andet problem jeg har valgt at pege på vedrører oplevelsen af ensomhed. Her fortæller flere respondenter, at det stresser når:

”Det bliver en oplevelse af at stå alene i verden. Det stresser.”

Som tidligere beskrevet udtrykker respondenterne et godt og nært fællesskab med deres kolleger og dem man typisk arbejder sammen i projektteams. Alligevel kan man have oplevelsen af at være overladt til sig og mangle et tilhørsforhold. Den uformelle fordeling af opgaverne på det interne projektmarked betyder, at organisationen og relationerne bliver uigennemsigtige og bevirker samtidig, at man konkurrerer med sine kolleger. Selvom man således oplever støtte fra og fællesskab med sine kolleger, kan den daglige organisering af vidensarbejdet give oplevelsen af at være ensom. Det har blandt andet betydning for den indbyrdes vidensdeling og netværksdannelse. I de tilfælde hvor man eksempelvis mister den personlige kontakt i forbindelse med forskellige projekter, bliver det vanskeligt at dele viden, danne og skabe nye netværk. Det har efterfølgende betydning for rekrutteringen til nye projekter og opfyldelse af ens præstationsmål.

### *Manglende støtte*

Det fremgår ikke af interviewene, hvad respondenterne mener ensomheden forårsages af. Der er derimod tale om en konstatering af, at ensomhed er et vilkår ved arbejdet, der kan være belastende:

”Det er hårdt, når man får følelsen af at være overladt til sig selv i store dele af projektet.” (Medarbejder)

”Hvis du har lyst til og behov for at være en del af et team, hvor du sammen arbejder dig frem til et fælles mål over lang tid, så skal du ikke være konsulent. [...] her er der så meget, der kommer ind på kryds og tværs hele tiden” (Medarbejder)

”Et væsentligt psykologisk træk ved det at være konsulent er, at man skal kunne lide at være alene. Så hvis man føler sig ked af at have en opgave, hvor der ikke er så meget social kontakt, så synes jeg, man skulle prøve noget andet, for det hører med. Men det ligger i rollen som konsulent, at man nogle gange er mutters alene. Nogen gange ser jeg ikke en konsulent i et halvt år, fordi man er ude på en opgave.” (Afdelingsleder)

Set i lyset af ”De 6 guldkorn” og ”Organisatoriske kilder til stress” udgør den manglende støtte et problematisk forhold, der kan bidrage til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der er således tale om relationer i arbejdet, der både kan udgøre en støtte, men også kan opleves som det modsatte.

Flere af de interviewede har beskrevet, hvordan man velvilligt hjælper en kollega, der har problemer. Det, der dog er karakteristisk for den støtte, der beskrives, er, at den først gør sig gældende, når et problem adresseres af den implicerede person. Det vil altså sige, at den eksisterende organisering af arbejdet ikke understøtter en formaliseret og forebyggende støtte i arbejdet. Derimod er der tale om en tilfældig og individualiseret praksis.

### *Uigennemsigtig styring*

Et forhold, der også giver anledning til frustration, er planlægningen af opgaver og projekter. Dette problem sættes ikke direkte i forbindelse med ensomhed. Ser man nærmere på en række af udsagnene fremgår det dog, at planlægningen og styringen af opgaverne kan udgøre en kilde til oplevelsen af ensomhed.

Som det fremgår af nedenstående citat og i beskrivelsen af vidensarbejdet, er en linieleder blandt andet ansvarlig for salg, faglig udvikling, personalefor-



hold m.m. Endvidere opfordrer medarbejderne til selv at være opsøgende og bruge deres netværk til at komme med på nye projekter. Samtidig fungerer lederne ofte også selv som konsulent eller rådgiver. Fordelingen af opgaverne og bemandingen sker derfor ofte uformelt på det ”interne marked”, hvor man handler med sine kompetencer. Det er således den uformelle organisering af arbejdet, der danner rammerne for den egentlige produktion og gennemførelsen af projekterne i virksomhederne. Det betyder, at langsigtet planlægning ifølge udtalelserne ikke er noget, der præger virksomhederne, og at ressourceallokeringen på projekterne foregår pragmatisk fra gang til gang. I denne proces spiller man selv en aktiv rolle.

”Det er nok specielt i vores virksomhed, vi er ikke specielt gode til at planlægge, hvem der skal være på hvilke jobs, og det giver noget frustration. Det afgørende i vores virksomhed er staffing – bemandingen på det enkelte projekt. Der har vi ikke nogen god styring på det – det bliver meget efter, hvem kender vi. Og noget der gælder for hele branchen; det er de gode, der får opgaverne.” (Medarbejder)

I de tilfælde hvor man mangler opgaver opfordres man til at være opsøgende eller beskæftige sig med interne opgaver eller salgsopgaver.

”Så du prøver på at være ivrig med at trække opgaver til dig.” (Afdelingsleder)

Ansaret for planlægningen er således til en hvis grad overladt til medarbejderne. Set ud fra et organisatorisk design perspektiv kan den uformelle planlægning og fordeling af ressourcer og opgaver forklares med virksomhedernes organisationsstruktur. Denne er som tidligere beskrevet kendetegnet ved at være decentral, flad og dynamisk, hvor man arbejder i projekter. Det giver medarbejderne stor frihed og autonomi og ansvaret for arbejdet og opgavevaretagelsen. Medarbejderne bliver således selvledede medarbejdere, der har frihed til at løse deres opgaver inden for et fleksibelt råderum. Men det betyder også, at man som medarbejder får større ansvar for at søge nye opgaver, sælge, dele viden i konkurrence med kollegerne. Samtidig ”tvinger” de individualiserede incitamentstrukturer den enkelte medarbejder til at fokusere på sig selv. Derved bliver man selv ansvarlig for at nå sine egne produktions- og præstationsmål. En konsekvens heraf er, at man ikke hjælper og er solidarisk, hvilket kan give andre en følelse af ensomhed.

”Hvis man er erfaren, har man meget salgsarbejde, og der kan man godt opleve, at det er lidt alene. Hele vores lønsystem er bygget op omkring, at man individuelt præsterer noget. Der er konkurrence om at få solgt mest. Man hjælper hinanden så meget som muligt, og systemet er bygget op på den måde, at det fremmer hjælpsomhed. Og man kan godt føle sig lidt overladt til sig selv. Til tider er det hårdt.”  
(Medarbejder)

De uformelle netværk og personlige relationer får derved en stor betydning i kampen om projekterne og opfyldelse af de individuelle præstationskrav i det vidensintensive arbejde. I forhold til opgavetilegnelsen og fordelingen kan man risikere, at ”nogle kan blive glemt”, og i at det ofte bliver ”de gode der får opgaverne – dem som er med i cirklerne”. Arbejdsrelationer af denne karakter, hvor man konkurrerer med kolleger, kan ifølge Cooper og Payne (1998) udgøre en kilde til stress.

Linieorganisationen er meget regelstyret, det er det formelle, men det er den uformelle organisation, der skaber virksomhedens resultater, det at projekterne bliver løst. Og her er vi klar til at bryde alle regler, hvis vi mener, at det løser et projekt. Vi er klar til at bryde samtlige hierarkiske linier for at få vores vilje i forskellige sammenhænge.  
(Medarbejder)

Og fortsætter:

Man er nødt til at acceptere den, for produktionen ligger herovre [peger på et stykke papir.], man tjener ikke nogen penge på et hierarki. Havde man en almindelig produktionsvirksomhed, så ville man i højere grad sige, at produktionen var forankret i funktionelle enheder. Men de funktionelle enheder i vores virksomhed, de er kontekst- og situationsbestemte, for vi samler et team på kryds og tværs af virksomheden, som løser en opgave. Og det er den opgave, hvor pengene tjenes, så hvis vi skal opretholde vores omsætning, så er vi nødt til at give det uformelle system relativt fri rammer. (Medarbejder)

Det er altså projektorganisationen, der skaber værdierne i virksomheden. Dermed mister linieorganisationen delvist sin indflydelse. Man kan således konstatere, at ledelsens opfordring til at være opsøgende i forhold til opgaver og netværk kombineret med en uformel projektorganisering og en individualiseret incitamentstruktur, betyder at organiseringen af arbejdet bliver uigenomsigtig og at man bliver hinandens konkurrenter. Konsekvensen heraf er, at nogle kan blive ”glemt” i den proces og dermed føle sig ensomme. Andre føler sig ensomme på grund af den indbyrdes konkurrence og den mangel på

hjælpsomhed og solidaritet, som det afføder, og hvor man samtidig er afhængig af andre for at få nye opgaver, hvilket man selv har ansvaret for.

### *Individualiserede krav*

Til de individualiserede incitamentstrukturer er der også knyttet et andet problem udover vidensdeling som tidligere beskrevet. Af citaterne fremgår det, at de høje individuelle krav og registreringen af den enkeltes indsats også er et stressende forhold i vidensarbejdet.

Ud fra modellerne "De 6 guldorn" (Kristensen 2002, Kristensen 1999) og "Organisatoriske kilder til stress" (Cooper 1998; Cooper & Payne 1998) fremgår det, at henholdsvis "Krav" og "Forhold i arbejdet" kan udgøre en belastning i arbejdet og indvirke negativt på det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig om de tilfælde, hvor der er tale om for høje individuelle krav, kvantitative eller kvalitative. Tager man de andre forhold, der kendetegner vidensarbejdet med i betragtningen, er det tydeligt, at belastningerne ved de individualiserede krav forstærkes i kombination med disse.

I virksomhederne er man afhængig af markedet og af kunderne for at kunne indfri sine personlige mål. Man kan således ved at opprioritere sin personlige salgsindsats og synliggørelse på det interne projektmarked øge kontrollen over sin fremtidige projektportefølje. Men da det eksterne marked er konjunkturafhængigt og dermed uforudsigeligt, og det interne marked er uformelt og ustruktureret, kan ens indflydelse og kontrol i praksis opleves begrænset. Derved bliver den personlige indflydelse på at indfri de stillede krav også begrænset, hvilket altså opleves som stressende.

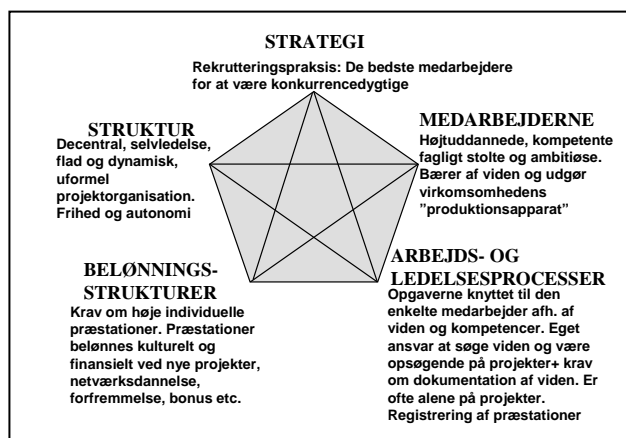
En anden forklaring på sammenhængen mellem individualiserede krav og oplevelsen af ensomhed skal findes i udgangspunktet for disse krav. For at skabe et grundlag for netværksintegrerende processer og facilitering af vidensarbejdet, er virksomhedernes organisationsstruktur som sagt karakteriseret ved at være decentral, flad og dynamisk, hvorved medarbejderne bliver selvledede og ansvarlige for vidensproduktion. Der er altså tale om en individualiseret struktur

Denne struktur og medarbejdernes viden betyder, at virksomhederne bliver afhængige af deres medarbejdere, da tab af en medarbejder kan betyde tab af indtjening. For at bevare en form for ledelsesmæssig kontrol med arbejdets udførelse og den genererede viden etableres en række formaliserede registreringssystemer af medarbejdernes præstationer, Balanced Scorecards etc. Formålet er at sikre en fastholdelse af viden og et højt præstationsniveau og dermed opretholdelse af konkurrenceevnen. Der er altså tale om individualiserede

incitamentstrukturer for at sikre kontrol over præstationer og viden og en decentral struktur med selvledede medarbejdere. Disse forskellige og modsatrettede organisatoriske forhold giver sig udslag i medarbejdernes oplevelse af manglende indflydelse, hvor medarbejderne ønsker fleksibilitet og indflydelse på deres arbejde men bliver mødt med kontrol og krav.

### *Individualiseret ansvar for egen vidensproduktion*

At man i vidensarbejdet kan føle sig ensom, skyldes flere organisatoriske forhold. Det individualiserede ansvar for egen vidensproduktion, der giver sig udslag i dårlig styring på grund af manglende koordinering og et internt uigennemsigtigt projektmarked, hvor man handler med sine egne kompetencer og konkurrerer med sine kolleger betyder, at man kan mangle støtte og føle sig ensom. Endvidere udgør de individualiserede krav kontra de decentrale strukturer et dilemma, der betyder, at man som selvledet medarbejder ikke har den indflydelse på sit arbejde, som man forventer.



Ensomhed i vidensarbejdet er således ikke forårsaget af et isoleret organisatorisk forhold. Derimod viser analysen, at oplevelsen af ensomhed i arbejdet kan være en konsekvens af en nogle individualiserede organisatoriske forhold, der tilsammen kan forårsage, at man oplever at være ensom.

### **Markedet som forstærker**

Det eksterne marked spiller en stor rolle i respondenternes bevidsthed. Flere steder peger både ledere og medarbejdere på den betydning, som kunden og markedet spiller for arbejdet.

”Nu er situationen den, at det sidste halvandet år ikke har været særlig godt i konsulentbranchen, så der er simpelthen ikke overskud til, at man ser på sådan nogle ting her. Det, der skal til, er, at man også begynder at lægge vægt på nogle andre ting end fakturering, og det er der bare ikke overskud til at se bort fra i øjeblikket – det eneste, stort set det eneste, der bliver fokuseret på, er fakturering, for det er et presset marked.” (Knowledge Manager interviewet juli 2002)

Forholdene på markedet fungerer således som en forstærker på nogle af de organisatoriske forhold i vidensarbejdet, der forårsager frustration og stress. Et eksempel på det, er de individualiserede præstationskrav, der vedrører salg og udfakturering af tid på projekter. Disse kan være svære at indfri på et marked, hvor der er konkurrence om kunderne. Da kan det opleves som stressende, hvis man ikke kan nå sine mål.

”... der er ikke noget værre end at have god tid. Det er forfærdeligt. Hele branchen og den type arbejde bunder i, at man yder, og at man yder godt og meget, og i det øjeblik at man ikke gør det, så har man det selv dårligt.” (Medarbejder)

Et presset marked, kan også have den betydning, at man blive nødt til at tage de opgaver man kan få. Da de ikke nødvendigvis er fagligt udfordrende, kan det betyde, at man ikke udfordres fagligt, hvilket også beskrives som stressende. Netop dette forhold beskrives også af lederne som et problem, i og med at det kan være svært at skabe de udfordringer, som medarbejderne forventer og ligeledes motivere dem. Omvendt kan et marked præget af stor efterspørgsel på rådgivnings- og konsulenttydelser, betyde at man får nogle lange arbejdsdage, hvilket også udgør en mulig stressfaktor. Vi ser altså her en række eksempler på, at markedet spiller en væsentlig rolle i vidensarbejdet i kraft af den lille afstand mellem kunde og leverandør og afhængigheden af markedet i og med at vidensprodukterne udvikles, produceres og forbruges samtidig.

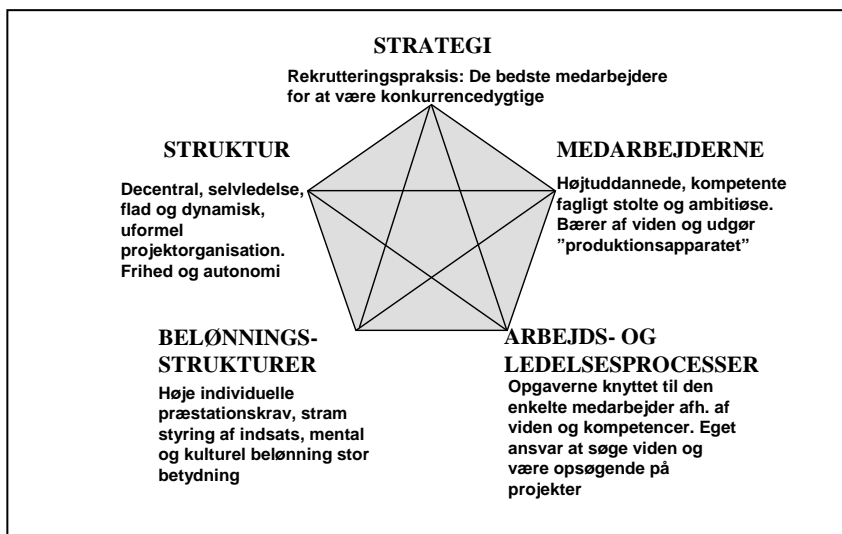
### *Sammenhæng mellem vidensarbejdet og ensomhed*

Der er nu redegjort for en række sammenhænge mellem vidensarbejdets organisatoriske forhold og deres betydning for vidensproduktionen og medarbej-

dernes personlige oplevelser. Af analyserne fremgår det tydeligt, at der ikke er tale om enkeltstående forhold, der udgør en kilde til stress, frustration, ensomhed etc. Derimod er der tale om, at de problemer, der knytter sig til vidensarbejdet og kan have betydning for medarbejdernes arbejdsliv, forårsages af en kombination af en række forhold.

Både problemerne med vidensdeling og ensomhed kan forklares ud fra casevirksomhedernes organisatoriske design. Dette er kendetegnet ved en decentral struktur med selvledede medarbejdere og en tilbagetrukket ledelse, individualiserede incitamentstrukturer og opgaver, der er knyttet til medarbejdernes viden og kompetencer. For at sikre virksomhederne adgang til den nyeste viden og fastholde konkurrencefordele, rekrutteres de bedste medarbejdere. Derved skabes der også basis for faglige udfordringer, der understøtter den mentale og kulturelle belønning i virksomhederne. Vidensarbejdet kan således overordnet betegnes som individualiseret, hvilket skaber nogle forskellige problemer omkring vidensproduktionen og kan udgøre en kilde til stress etc.

Man kunne også have valgt at se på nogle af de andre problemstillinger respondenterne har rejst som eksempelvis kränkelsen af den faglige stolthed. Her ville analysen pege på at problemet var forårsaget af en kombination af sammenstød af de mentale, kulturelle og rationelle belønningsstrukturer, decentrale strukturer og vidensarbejdernes karakteristika med for høje ambitioner. Andre eksempler kunne respondenternes arbejdstid, rollerne, balancen mellem familie og arbejdsliv, som er forhold Arnold et al. peger på udgør organisatoriske kilder til stress. (Arnold, Cooper & Robertson 1998) Disse forhold indlejres også i det organisatoriske design, og igen er det eksempler på, at problemerne ikke forårsages af enkeltstående organisatoriske forhold, men af et sammenspil af en række faktorer.



**Figur 20. Individualiseret vidensarbejde udtrykt ved Galbraith "Stjernemodell".**

### **Årsager til individualiseret håndteringspraksis**

Tidligere i kapitel 8 blev det konstateret, at man i casevirksomhederne havde en håndteringspraksis, når det drejede sig om problemer og belastninger i vidensarbejdet, der var karakteriseret ved et personligt initiativ. Som en af de interviewede udtrykte det, så var det den enkeltes ansvar at trække stregen, så arbejdet ikke åd en levende.

Det vil altså i praksis sige, at håndteringen typisk foregår tilfældigt og uformelt i forbindelse med et konkret problem. De efterfølgende foranstaltninger har typisk fokus på personens problemer og består af behandlingsaktiviteter. Endvidere har virksomhederne også iværksat stressledelsesinitiativer for at ruste medarbejderne til vidensarbejdets udfordringer. Foranstaltningerne kan karakteriseres som sekundære eller tertiære interventioner og kan være i form af behandlingsaktiviteter og aflastning eksempelvis i form af ferie, interne opgaver, etc. eller coaching, sundhedsprogrammer etc.

Interventioner af denne type ændrer ikke grundlæggende ved de organisatoriske forhold, der har forårsaget problemet, siger Murphy (1998). Derved må man antage, at problemerne kan opstå igen og dermed fortsat vil kunne få betydning for både kvaliteten af arbejdets udførelse og medarbejdernes arbejdsliv. Det står også klart, at refleksioner over arbejdet og dets problemstillinger er knyttet til de enkelte personer og har en uformel og tilfældig karakter, når

de adresseres i virksomhederne. Indsatserne kan således beskrives som medarbejderorienteret og -initieret.

En ændring af den eksisterende praksis forudsætter en identifikation af, hvilke forhold der forårsager denne. I dette afsnit vil der således blive sat fokus på hvilke forhold, der forårsager overdragelsen af ansvaret for eget arbejdsliv samt hvilke forhold, der ligger til grund for en håndteringspraksis, der tager afsæt i sekundære og tertiære stressinterventioner.

Indledningsvis vil der blive set på de omstændigheder, der forårsager overdragelsen af ansvaret for eget arbejdsliv. Her er det min vurdering, at der er tale om en række organisatoriske forhold, hvoraf nogle er udpeget af de interviewede, enten direkte eller indirekte, hvoraf andre beror på en analyse.

### *Fra selvledet til selv-ansvarlig for eget arbejdsliv*

I kapitel 8 fremgår det, at vidensarbejdet er kendetegnet ved decentrale strukturer, hvor man som selvledet medarbejder i praksis er ansvarlig for planlægning og gennemførelse af opgaverne, den nødvendige vidensdeling, netværksdannelse, salg etc. Der anlægges derfor en rekrutteringspraksis hvor virksomhederne søger og ansætter dem, der er dygtige, ambitiøse, yder en ekstra indsats, når det er nødvendigt etc. Disse personer er typisk højtuddannede, har vist at de kan præstere og har i selektionsprocessen udvist en adfærd, der illustrerer, at "de har det, der skal til".

"Vi ansætter kun folk, der har det som den måde at være på – som kan. Vi har nogle dominerende ting, vi ser på, når vi ansætter folk – det er noget med, at de skal være mennesker, der kan forstå at snakke med andre – som kan skabe tillid. Så er det folk, som kan organisere sig og har styr på deadlines og andet, og som ikke lader sig slå ud af..." (Knowledge Manager)

Det betyder også, at lederne forventer, at man selv kan løse sine problemer.

Samtidig har mange virksomheder ifølge Cooper, Singer m.fl. den opfattelse, at problemer, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø ikke skyldes arbejdsforholdene, men er et personligt problem. (Kompier & Cooper 1999; Singer et al. 1986) Denne forståelse, betegnet som "Blaming the victim", mener jeg også kommer til udtryk i nogle interview, hvor der peges på medarbejdernes evne til at sige fra, planlægge, håndtere pressede situationer m.m.

"... så på mange måder kræver det selvindsigt at kunne sige fra - "jeg har ikke de evner til at være projektleder, så jeg siger fra..." Friheden giver ansvar." (Knowledge Manager)



”some respond to pressure positively others respond negatively and get stressed.” (HR-chef)

Man skal således kunne håndtere både produktionsmæssige og personlige problemer. De personer, der synes, at det er stressende og ikke kan ”klare mosten”, hjælper man med at finde et andet job. Denne praksis, hvor der sker en uformel selektionsproces betegnes også som ”The Healthy Worker Effect”. (Andersen I. 1994)

Medarbejderne peger ligeledes på dem selv som årsagen til deres problemer med udsagn som ”det er min egen skyld”, ”hvis jeg bare kan blive bedre..” etc.

”Du føler, det er dig selv, der er problemet, og så går de for længe med det og får det ikke diskuteret med deres afdelingsleder.” (Afdelingsleder)

”Det er jo ikke kun omgivelsernes pres og forventninger, det er jo i lige så høj grad ens egne ambitioner, ens faglige krav til sig selv og sin indsats. Dem er man jo herre over selv, hvis man tør.” (Medarbejder)

Dermed fastholdes ansvaret for eget arbejdsliv hos den enkelte af både medarbejderne og lederne. Det kan skyldes, at medarbejderne selv har en interesse i vidensproduktionen og vidensarbejdets organisering, da man både er producent og medarbejder og samtidig udfordres, belønnes, har frihed og autonomi i arbejdet etc., hvilket er forhold, der værdsættes af medarbejderne. Da psykisk arbejdsmiljø endvidere opfattes som en privatsag, forstærkes denne forståelse.

Ja, for det er også svært for dig selv at indrømme. Derfor vil vi også godt have, at medarbejderne omkring dig har øje for det. Tit har man jo også øje for alkoholproblemer, men man siger det jo ikke..

Samlet set kan man altså sige, at der sker en reel overdragelse og overtagelse af ansvaret for eget arbejdsliv. Denne praksis skyldes en kombination af decentrale strukturer, selvledede medarbejdere, en selektiv rekrutteringspraksis samt en forståelse af, at det ikke er arbejdsforholdene, der er problemet, men at det er personen selv.

### *Personaleledelse nedprioriteres*

Et andet forhold, der bidrager til denne overdragelse, er den daglige ledelsespraksis. Det er således karakteristisk, at flere, direkte eller indirekte, peger på, at ledelse nedprioriteres. Det skyldes, som vi tidligere har set, flere forhold, blandt andet, at ledelse er en aktivitet, der ikke kan konteres, og at lederen er en producerende leder, der foretrækker at producere frem for at lede.

Det er lidt et problem. Som udgangspunkt synes jeg ikke, der er ret mange, der er rigtig stressede. Men det skal vi passe på med at vurdere, for det kan man ikke altid se. Men det tror jeg måske er en svaghed, vi har, i og med at linieledere er valgt, fordi de har skyhøje ambitioner og gerne vil arbejde meget (leder)

”Many senior managers would prefer to be a consultant. But at senior level it is not enough to be out and do good consulting – you have to actively participate in managing, so that you can help the company to move forward.” (HR-chef)

Konsekvensen af denne praksis er, at selvledelse opprioriteres, hvilket medvirker til en overdragelse af ansvaret for eget arbejdsliv, som vi netop har set.

### *Manglende kollektive rum for refleksion og håndtering*

En tredje forklaring på overdragelsen er manglen på formelle og kollektive rum for refleksion og håndtering. Det, vi ser, er en medarbejderinitieret proces karakteriseret ved en tilfældig og uformel håndtering af en given problemstilling, der opstår som følge af en personlig coping proces, hvor man ikke har været i stand til at løse det konkrete problem. Der sker således ikke en kollektiv og formaliseret refleksion over praksis på trods af, som vi tidligere har set, at mange af respondenterne hver især har gjort sig tanker, om hvordan man kan ændre praksis. Det skyldes, at man står uden konkrete redskaber og en organisatorisk ramme (”Ba”) for interaktion i form af kollektive og formelle rum for refleksion, som kunne udgøre en fælles ramme for refleksion og læring. Derved fastholdes den medarbejderinitierede, uformelle og tilfældige håndtering, hvor et fælles refleksionsrum kunne danne basis for udvikling af løsninger, både i forhold til den konkrete problemstilling, men også med et organisatorisk forebyggende sigte. (Nonaka & Takeuchi 1995)

Der kan være flere forklaringer på, hvorfor man i case-virksomhederne ikke har etableret disse organisatoriske rammer. En af dem knytter sig til vidensarbejdets grundlæggende karakteristika, at arbejdet er knyttet til det enkelte individ. Da det samtidig forventes, at de er selvledede og selv tager an-

svar, at man måles på individuelle præstationer, og de organisatoriske rammer fleksible og vidde, lægger det ikke op til en etablering af en strukturel løsning i form af fælles rammer for refleksion og håndtering af problemstillinger i arbejdet. En anden forklaring kan være, at en fælles refleksion vil kunne udmønte sig i en fælles praksis, hvilket vil stride i mod den belønning, der ligger i at anvende sine egne kompetencer til at udvikle unikke løsninger til kunderne og den mening, som det giver. En fælles arbejdsmæssig eller organisatorisk praksis vil således fratage medarbejderne noget af den frihed, de har i arbejdet, som de tillægger stor værdi og betydning. En tredje forklaring kunne være det, som Chris Argyris omtaler i sin artikel som "Teaching Smart People How to Learn", der omhandler vanskelighederne ved at få højtuddannede og dygtige medarbejdere til at reflektere over egen praksis og erkende fejl.(Argyris 1991)

Vi har nu set nogle forskellige forklaringer på, hvorfor ansvaret for eget arbejdsliv i praksis overdrages til medarbejderne. I det følgende afsnit beskrives hvilke forhold, der begrunder interventioner på sekundært og tertiært niveau.

#### *Fra individuel håndtering til sekundære og tertiære interventioner*

Kompier, Cooper, Singer m.fl. peger på, at der er en risiko ved den tilgang, der betegnes "Blaming the Victim", da den kan betyde, at den iværksatte indsats også får et individuelt fokus, og at løsningerne skal være medarbejderorienteret og initieret. (Kompier & Cooper 1999; Singer, Neale, Schwartz, & Schwartz.J. 1986)

Vi har netop konstateret, at virksomhedernes konkrete håndteringspraksis er kendetegnet ved at være medarbejderinitieret, og ligeledes kan man konstatere, at indsatsen også er medarbejderorienteret. Det er således karakteristisk, at både ledere og medarbejdere vælger de løsninger, der tager udgangspunkt i den enkelte person og dennes problemer i forbindelse med en konkret intervention. Det kan være i form af personlig coping, leder coaching, aflastning, justering af rammerne for de aktuelle opgaver, kurser i time management, ferieafvikling m.m. I forhold til Murphys klassifikation af stressforebyggende strategier betegnes disse tilgange som sekundære eller tertiære stressintervention. (Arnold, Cooper, & Robertson 1998; Murphy 1988)

Konsekvensen heraf er, at der ikke ændres ved arbejdsforholdene, men at man fastholder en praksis, hvor man behandler problemerne, når de opstår og ruster medarbejderne til vidensarbejdets udfordringer. Derved må man antage, at de samme problemer fortsat vil opstå, og det dermed også fortsat vil give tilsvarende oplevelser hos medarbejderne, som vi så beskrevet ovenfor.

Derudover kan der yderligere peges på to andre grunde til, at det er medarbejderorienterede aktiviteter, der iværksættes. En af dem omhandler de omkostninger, der er forbundet med at rette en forebyggende indsats mod de organisatoriske forhold. Den vurderes, ifølge Arnold et al. og Murphy, af mange virksomheder til at være for stor. (Arnold, Cooper, & Robertson 1998; Murphy 1988)

I et enkelt interview blev medarbejderne beskrevet som både ”konger” og ”hellige”. Disse udtryk skulle illustrere medarbejdernes centrale position og betydning for den daglige vidensproduktion i og med, at produktionen er knyttet til dem. Det har, ifølge en HR-chef, den betydning, at der ikke kan ske organisatoriske ændringer, da både projekt- og linieledere ikke ønsker, at medarbejderne forstyrres i deres arbejde. Risikoen ved organisatoriske ændringer er, at produktionen forhindres, og at det værdiskabende element i vidensproduktionen dermed reduceres. Konsekvensen heraf er, at der ikke iværksættes organisatoriske ændringer, der kan have et forebyggende sigte, men at man fastholder en praksis med fokus på individet.

Ifølge Murphy (1988) mangler der endvidere konkrete bud på præventive initiativer, hvilket enkelte af lederne bekræfter. De opleves således, at de står uden konkrete redskaber og reelle handlingsmuligheder til håndtering af arbejdsrelaterede problemstillinger.

### *Benægtelseskultur*

Et forhold, som jeg sidst vil trække frem, og som jeg vurderer har en central betydning for både ansvarsoverdragelsen og den medarbejderinitierede og -orienterede håndteringspraksis, er hvad jeg betegner som virksomhedernes ”benægtelseskultur”. Denne kultur er karakteriseret ved en fælles ”encultured” viden og erkendelse af problemernes eksistens på et generelt plan, men en tavs og kollektiv benægtelse af, at problemet forekommer på ens egen arbejdsplads.

Baggrunden for denne betegnelse er, at det flere steder fremgår, at de arbejdsrelaterede problemstillinger er erkendt af respondenterne, dog som tavs viden. Flere har eksempelvis beskrevet, hvordan de personligt forholder sig til belastningerne og hvordan de reagerer på dem ved at cope på forskellig vis. Andre har kendskab til nogen der har oplevet stress. Et gennemgående træk ved udsagnene er beskrivelse af både kollegers og leders behjælpelighed og villighed, og hvor flere anerkendende refererer til konkrete episoder, hvor man har kendskab til konkret assistance i forbindelse med faglige, produktionsmæssige og/eller personlige problemer, også i forhold til sig selv.

På trods af respondenternes oplevelser, og at effekten af deres frustrationer over arbejdet, både i forhold til kvalitet, effektivitet, produktivitet, arbejdsliv m.m. er evident, ser jeg i datamaterialet ingen tegn på, at man forholder sig til eksplicit og aktivt til de identificerede problemstillinger og på den baggrund intervenserer med et forebyggende sigte, hvilket jeg også har redegjort for tidligere. Denne benægtelse og manglende eksplicitering afspejler en benægtelseskultur, der er forårsaget af en række forhold.

Gennem arbejdet med de gennemførte interview har jeg blandt andet fået det indtryk, at både ledere og medarbejdere grundlæggende betragter stress som et vilkår ved vidensarbejdet. Det er således ikke arbejdsforholdenes skyld, at nogle har problemer med stress - psykiske arbejdsmiljøproblemer har man som bekendt ikke, - det er personens egen skyld. Der mangler så at sige en erkendelse af sammenhængen mellem organiseringen af vidensarbejdet og medarbejdernes arbejdsliv. Den manglende erkendelse så vi omtalt ovenfor som "Blaming the victim". (Murphy 1988)

Det er også tydeligt, at det opleves som svaghedstegn og personligt nederlag, hvis man ikke kan håndtere sine problemer, og at det at opleve at være stresset, ikke har nogen sammenhæng med det psykiske arbejdsmiljø.

"Det opleves som et nederlag, hvis der er noget, man ikke kan håndtere". (Medarbejder)

"De fleste har vindermentalitet. Og hvis man føler svaghedstegn, så tror jeg ikke, man er god til at snakke om det." (Medarbejder)

De sidste udsagn demonstrerer igen, at medarbejderne oplever det som deres problem og deres skyld, hvis der er forhold, de ikke kan håndtere. Det er altså medarbejdernes selvforståelse, der begrundes, at man ikke taler om problemerne, da det vil være et svaghedstegn. Denne adfærd indgår også i betegnelsen Tarzan syndromet, der er kendetegnet ved, at man har erkendt, at der er et problem, men som man forsøger at klare selv. I forhold til datamaterialet vurderer jeg, at denne adfærd kan begrundes i to forhold. For det første de elitære fællesskaber, der er kendetegnet ved, at man ikke viser svaghedstegn/en uudtalt norm om, at hvis man viser svaghedstegn, er man ikke med. Denne forståelse bygger på en rekrutteringspraksis, hvor det er de "gode, der rekrutteres" og en intern belønningsstruktur, hvor "der er prestige i mange timer", at man "hellere bruger tiden på at genopfinde den dybe tallerken end at spørge om hjælp" etc. Samtidig skaber både præstationsmål og krav samt de decentrale

strukturer også en ramme, der fastholder et individuelt udtryk ved selvledede medarbejdere.

Det andet forhold knytter sig til karakteristikken af medarbejderne. I kapitel 3 blev vidensarbejderne beskrevet som Primadonnaer (McKenna & Maister 2002) og Stjerner (Lorsch & Tierney 2002), medarbejdere der var kendetegnet ved kreative, konkurrencemindede og talentfulde, og hvis indsats bidrager til virksomhedens succes. Det er også denne type af medarbejdere, som Chris Argyris mener, har svært ved at se fejl hos sig selv og reflektere over egen praksis og proces. (Argyris 1991)

Et sidste forhold, der understøtter benægtelseskulturen, er, at der ikke tales om problemerne kollektivt og eksplicit, hvorved problemerne ikke synliggøres.

”Blandt andet at det ikke er synligt. I Sverige er det mere synligt, der er det mere legalt, men hvis du går ned med flaget, er der ikke risiko for at blive fyret i Sverige - heller ikke hvis man ryger over 120 dage. Der kan man være væk ubegrænset og blive sluset langsomt ind igen.” (Afdelingsleder)

Alt i alt kan man således konstatere at både ledere og medarbejdere har en tavs viden om problemerne, men på grund af medarbejdernes selvforståelse, frykten for at vise svaghedstegn og manglende italesættelse og synliggørelse af den generelle problemstilling omkring arbejdsrelateret stress, så opretholder man en kultur, hvor man ikke har problemer, der knytter sig til det psykiske arbejdsmiljø. Afslutningsvis får en af de interviewede det sidste ord:

”Psykisk arbejdsmiljø – det har vi ikke” (Sikkerhedsrepræsentant)

### *Organisatoriske årsager til virksomhedernes håndteringspraksis*

De organisatoriske rammer for vidensarbejdet, der er præget af individualisering og selvledelse, betyder, at ansvaret for medarbejdernes arbejdsliv og psykiske arbejdsmiljø også bliver medarbejdernes eget ansvar at håndtere, både i det daglige arbejde, og når der opstår problemer. Denne ansvarsoverdragelse understøttes af to forhold såsom nedprioritering af personaleledelse og manglende organisatoriske rammer for fælles refleksion over praksis og håndteringsmuligheder.

De foranstaltninger, der typisk iværksættes, har vi tidligere set, kan karakteriseres som sekundære eller tertiære interventioner. Valget af disse tilgange skyldes for det første de omkostninger, der er forbundet med forebyggende

organisatoriske ændringer. Her spiller medarbejderne og deres viden en væsentlig rolle i og med, at de udgør virksomhedernes produktionsapparat. Iværksættes organisatoriske ændringer, der omfatter det daglige arbejde, kan man risikere, at det får indflydelse på den daglige produktion og dermed virksomhedens indtjening. Det giver medarbejderne en status som ”hellige”, hvilket skal forstås som, at de ikke skal forstyrres. Det andet forhold, der bevirker sekundære og tertiære stressforanstaltninger, er, hvad der kan karakteriseres som virksomhedernes ”benægtelseskultur”. Denne giver sig udslag i en fælles ”encultured” viden og en erkendelse af problemernes eksistens på et generelt plan, men samtidig en tavs og kollektiv benægtelse af problemets eksistens på ens egen arbejdsplads.

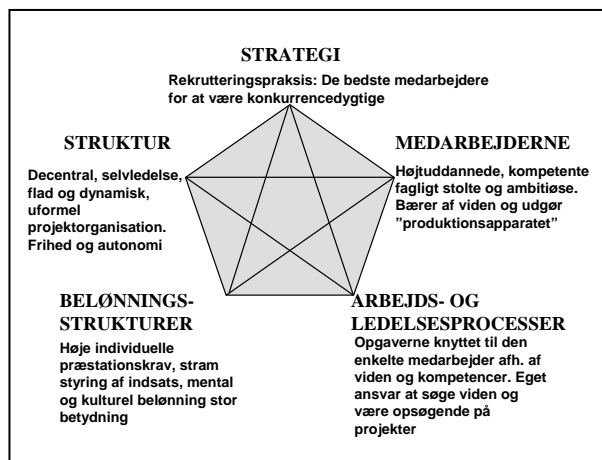
En væsentlig pointe ved analysen og udsagnene er, at viden om problemerne og årsager rent faktisk er til stede i virksomheden, men der mangler etablerede kollektive rum for refleksion, hvorved erfaringerne og årsagsidentifikationen kan blive kollektive og eksplicite. Hvis der sker en bevidstgørelse af de organisatoriske årsager til problemerne, vil man kunne forholde sig til relationerne og sammenhængen mellem de organisatoriske forhold, hvorved man også får mulighed for at håndtere de konkrete problemstillinger.

### **Konklusion**

I dette kapitel er der blevet sat fokus på årsagerne til problemerne og belastningerne i vidensarbejdet samt håndteringen af disse. Af analyserne fremgår det, at belastningerne har sit udspring i en kombination af en række organisatoriske forhold, såsom organisationsstruktur, arbejdsprocesser, incitamentstrukturer etc. Årsagerne til de oplevede problemer og belastninger skyldes ifølge respondenterne forskellige forhold, der typisk ligger uden for deres ansvarsområde. Det er således ikke deres egen skyld, at problemerne opstår, sådan som vi så det i forbindelse med årsager til problemer i arbejdslivet. Det er endvidere også interessant, at der er peges på isolerede organisatoriske forhold, der ikke nødvendigvis relateres til andre organisatoriske forhold i arbejdet. En forståelse af sammenhængene mellem strategi, arbejdsprocesser, incitamentstrukturer etc. og deres betydning for vidensproduktionen og arbejdslivet fremgår således ikke af interviewene.

Årsagsanalysen af de to forskellige problemstillinger, vidensdeling og ensomhed, baseret på Galbraith's ”Stjernemodel” og teorierne fra kapitel 3 og 4 viser dog, at der også er tale om en række forskellige organisatoriske forhold, der forårsager respondenternes problemer, og at disse er relateret. Det er såle-

des evident, at virksomhedernes organisatoriske design og valg af de forskellige komponenter i form af arbejdsprocesser, incitamentstrukturer, personale, organisationsstruktur og strategi overordnet giver sig udslag i, hvad man kan betegne som et individualiseret vidensarbejde. Det har en konkret effekt på den aktuelle vidensproduktion, den daglige ledelse, organisationens adfærd og vidensarbejderens psykiske arbejdsmiljø.



Man kan endvidere konstatere, at det individualiserede vidensarbejde og decentral ansvar har betydning for håndteringen af de problemer, der opstår i arbejdet, og som har betydning for medarbejdernes arbejdsliv. En af årsagerne til den uformelle og individuelle varetagelse er, at der ikke løbende etableres en fælles refleksion over arbejdets organisering og ledelse samt arbejdets belastninger. Derved fastholdes en praksis, hvor det er medarbejderen, der bliver ansvarlig for at adressere en given problemstilling og så at sige "selv trække en streg". Det står endvidere klart, at virksomhedernes håndtering af problemer og belastninger i vidensarbejdet er medarbejderorienteret, hvilket vil sige sekundære eller tertiære interventioner. Derved sker der ikke en udvikling af praksis med et forebyggende sigte dvs. en primær intervention.

Spørgsmålet er, om det er muligt at etablere en primær forebyggende indsats, der forener hensynet til vidensproduktionen og den daglige drift og arbejdslivet, og hvor virksomhedernes konkurrenceevne fastholdes – eller sagt på en anden måde, om det er muligt at organisere og lede vidensarbejdet således, at man forebygger belastninger og problemer i vidensarbejdet.



## **KAPITEL 10. KOLLEKTIV UDVIKLING AF LØSNINGER**

Ovenstående analyse peger på en række problemer i vidensarbejdet, årsagerne hertil og en uformel og individuel håndtering, der typisk resulterer i behandlingsaktiviteter eller stressledelse. Problemet med denne tilgang er, at hovedparten af de individuelle strategier, der anlægges, forsøger at modificere risikofaktorerne frem for at forebygge. Indsatsen er rettet mod at hjælpe medarbejderne til at lære at cope med de stressorer, de møder i arbejdet ved at ændre adfærd og livsstil. Derved sker der ikke en reduktion af de organisatoriske stressorer, der forårsager de problemer, belastninger og dilemmaer, der knytter sig til vidensarbejdet. Samtidig kan det konstateres, at respondenternes problemer ikke bliver løst. Da vi tidligere har set, at problemerne i høj grad er forårsaget af forhold i arbejdet, der er konsekvensen af virksomhedernes organisatoriske design, er der behov for at få udviklet og identificeret nogle forebyggende og kollektive alternativer via organisatoriske ændringer.

I dette kapitel præsenteres en række generelle arbejdsorganisatoriske forslag til, hvordan ledere og medarbejdere præventivt kan håndtere belastninger i vidensarbejdet. Forslagene baserer sig på de gennemførte interview samt en workshop. Denne tog udgangspunkt i et narrativ udviklet på baggrund af de gennemførte interviews i de fem casevirksomheder. (Se beskrivelsen af den ”5. forskningsaktivitet” i kapitel 7)

### **Tavs og individuel viden om mulige løsninger**

Det er et gennemgående træk i interviewene, at problemerne i arbejdet kan løses, hvis der fokuseres på medarbejdernes egen indsats. Helt i tråd med årsagsforklaringerne, tegner der sig et billede af, at når det er ”ens egen skyld”, der er problemer, så er det selvkært også hos personen, der skal ske forandringer, og at løsningen skal findes.

Samtidig kan man konstatere, at både ledere og medarbejdere har gjort sig nogle tanker om arbejdets organisering og mulige forandringer. En af lederne fortalte blandt andet om erfaringer med kollektive præstationsmål og et tættere samarbejde.

”Jeg har tit tænkt over, om det kunne gøres anderledes. I [respondentens tidligere arbejdsplads] var det én for alle og alle for én. ... Så i princippet smed vi alle penge i fælleshatten og delte ud bagefter.” (Afdelingsleder)

Teampræstationer frem for individuelle præstationsmål kan altså ifølge respondenterne betyde en fællesskabsfølelse, fælles ansvar og et mindre pres på den enkelte. Om kravene i arbejdet blev det blandt andet foreslået, at man skulle afskaffe idéen om, at man skal kunne det hele:

”Vi skal klart være bedre til at blive enige om succeskriterier for den enkelte, så den enkelte ved, hvornår den er god og hvornår den ikke er.” (HR-Chef)

Endvidere var der ønsker om mere tid til deres arbejde og planlægning. Og så blev det foreslået, at der skulle indføres nye politikker på forskellige områder:

Vi skal ha’ en politik der hedder: Du har pligt til at høre efter når dine medarbejdere siger fra. (HR-Chef)

Der tegner sig altså et billede af, at både ledere og medarbejdere i det daglige reflekterer over den daglige praksis, og at det også udmønter sig i konkrete forslag til ændringer, hvoraf flere har et arbejdsorganisatorisk sigte. Samtidig er der dog ingen tegn på, at refleksionerne bliver adresseret kollektivt og i en formel organisatorisk ramme. Koblingen til de påpegede problemstillinger og belastninger fremstår dog ikke klar. Det ses også, at der lægges op til løsninger med et individuelt fokus.

I relation til de ikke-konterbare aktiviteter som for eksempel vidensdeling og ledelse, blev der fremsat ønsker om en kulturændring:

”Vi må igennem en mentalitetsændring – det at udøve ledelse. Det er nogen timer det koster i løbet af en arbejdsdag og det er fuldt legitimt, og det er nødvendigt at bruge den tid på det... Så vil medarbejderne også opleve en anden form for interaktion i det daglige og forhåbentlig også, at den enkelte leder interesserer sig mere for, hvordan det går i det daglige.” (HR-Chef)

”Vi skal have vænnet denne her virksomhed til, at det at have medarbejdere, det koster tid og den tid man bruger på det, som ikke kan udfaktureres til kunder er, alligevel godt givet ud. For der har været en holdning gennem en årrække, at det er noget man gør efter almindelig arbejdstid, når folk kommer tilbage fra kunder” (HR-Chef)

Disse forslag peger på, at en opgradering og prioritering af ledelse og centrale opgaver er nødvendig for at opnå et ændret samarbejde mellem ledere og medarbejdere, og at det forudsætter holdnings- og mentalitetsændringer. En

konsekvens af disse ændringer vil kunne være, at behovet for støtte understøttes, og at der udarbejdes realistiske krav i forhold til den enkelte medarbejder.

Der ønskes også ændringer i holdningen til, hvilke opgaver og aktiviteter der værdsættes, og hvad der belønnes. Som det fremgår af citatet, har respondenterne erfaret, at interne opgaver ikke giver prestige, sådan som andre respondenter også tidligere har peget på (se kapitel 8), og heller ikke belønnes, da opgaver af denne type ikke kan udfaktureres.

Foruden ovenstående forslag til produktionsfremmende og afhjælpende foranstaltninger blev der også peget på ændringsforslag til virksomhedernes håndtering af problemer og belastninger. Et af dem blev fremført at en HR-Chef:

”Det skal være legitimt også at have opbakning til at sige nej.”

Forslaget udtrykker to interessante forhold. For det første er det ifølge respondenterne uklart, hvorvidt man kan sige fra over for nogle opgaver, og hvilken betydning det vil have både over for lederne og kollegerne. For det andet, illustrerer det, at initiativet fortsat skal ligge hos den enkelte, frem for at ansvaret for håndtering af mulige problemstillinger bliver til et fælles anliggende.

Man kan som udgangspunkt undre sig over dette udsagn, for flere af de adspurgte fortæller jo, at folk vil ile en til undsætning, hvis de bliver gjort opmærksomme på et problem. Ikke desto mindre er det respondentens oplevelse, at der ikke er legitim opbakning, når man siger fra. Der er således tale om et ønske, der lægger op til en kollektiv løsning af den individualiserede praksis.

I nogle af interviewene blev der også mulighed for at tale om det psykiske arbejdsmiljø. I den forbindelse blev det foreslået, at man på virksomhedsniveau kunne indføre supplerende spørgsmål i klimamålingerne. Det ville ifølge respondenterne vise, at der i virksomheden var ”opmærksomhed på problemet” og på den anden side give et redskab til at få indsigt og derved et udgangspunkt for handling. Et andet forslag gik ud på, at man i HR-afdelingen kunne overtage ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø, og endelig kunne man på afdelingsseminarer tage nogle af disse forhold op for derved at gøre den tavse viden om løsningsforslag eksplicit.

På baggrund af ovenstående kan man konstatere, at både ledere og medarbejdere i det daglige og direkte adspurgte reflekterer over deres arbejde, arbejdsforholdene og de problemer, der knytter sig til det. Disse refleksioner giver sig udslag i nogle konkrete løsninger og alternativer til den eksisterende praksis og afspejler deres problemer. Den direkte kobling mellem problemer,

årsagsforståelse og løsninger er dog ikke helt klar, og der peges på enkeltstående og isolerede organisatoriske forhold.

Man kan også konstatere, at der i virksomhederne eksisterer en tavs og fælles viden om problemerne ved vidensarbejdet, men også en individuel tavs viden om nogle mulige løsninger og deres angrebspunkter. Da der mangler kollektive rum for eksplicitering og refleksioner over virksomhedernes respektive praksis og medarbejdernes idéer til ændringsforslag, bliver de individuelle refleksioner ikke båret ud i organisationen. Dermed danner de ikke grundlag for organisatorisk læring, der kan give sig udslag i nye normer, procedurer og praksis.

Det skyldes, at den enkelte medarbejder ikke har mandat til at bære refleksionerne ud i organisationen. Herved bliver der tale om læring på individuelt plan, hvilket resulterer i medarbejderinitierede og -orienterede løsninger, som vi har set i kapitel 8. At det er denne praksis der opretholdes, skyldes en række af de samme forhold, som vi også har set danner basis for virksomhedernes håndteringspraksis. Det vil sige manglende fora for adressering af problemstillinger, selvledede medarbejdere, der er ansvarlige for egen produktion og endelig en praksis, hvor man ikke taler om de problematiske forhold, der kan have betydning for medarbejdernes position, netværk og værdi på virksomhedernes interne projektmarked. Der sker således ikke en sammentænkning eller erkendelse af de organisatoriske sammenhænges indflydelse på den organisatoriske adfærd. Det betyder, at refleksionerne ikke danner basis for organisatorisk læring og forandring, hvor kvalitet, effektivitet af produktionsprocesserne og et godt arbejdsliv for medarbejderne sikres.

I det næste afsnit beskrives udfaldet af en workshop. Denne blev etableret som et forsøg på at etablere et læringsrum, hvor deltagerne via en kollektiv adressering kunne reflektere over vidensarbejdet og sætte fokus på organisatoriske forebyggende ændringer.

### **Workshop til udvikling af forebyggende løsninger**

Som følge af de identificerede årsagssammenhænge (kapitel 9) blev en række ledere inviteret til en workshop for at diskutere og pege på nogle konkrete forebyggende organisatoriske forandringsmuligheder. Afsættet for diskussion var et narrativ, der satte fokus på en række af de problemer, de interviewede havde peget på i forbindelse med afdækningen af forholdene omkring vidensarbejdet. (Se bilag A)

Indledningsvis spurgte jeg til deltagernes oplevelse af det fremsendte narrativ. Her kunne jeg konstatere, at deltagerne kunne genkende det billede, der var tegnet af vidensarbejderen og personens konkrete situation. Det blev dog også opfattet som et stærkt billede, hvilket gav sig udslag i nogle kommentarer om, at narrativets hovedperson var ”tæt på at kunne bryde sammen af stress” som en formulerede det, og at ”der skulle gøres noget meget snart”. Da narrativet var baseret på de gennemførte interview, blandt andet i deltagernes egne virksomheder, blev det endnu en validering af de indsamlede data.

### *Det er kulturens skyld*

Selvom fokus i workshopen var på udvikling og identifikation af løsningsforslag, så blev der flere gange peget på, hvorfor situationen så ud som den gjorde, både i relation til narrativet og i relation til deres egne virksomheder. Der var hovedsageligt tale om gentagelser af de allerede identificerede årsager, dog med den tilføjelse at kulturen også var en årsag. Og da deltagerne alle var ledere, blev der også peget på nogle årsager til de problemstillinger, de oplevede i deres funktion som ledere.

Ifølge deltagerne var en bestemt kultur årsag til problemerne. Denne kultur blev beskrevet som følger: ”Har man succes, så medfører det, at man i den næste opgave får højere krav om succes”. Så idet man belønner med større udfordringer og krav, bliver folk også belastede. Medarbejdernes kultur var også præget af andre forhold, blandt andet en form for Darwinisme, hvor man indbyrdes havde den forståelse, at ”jeg bliver svag, hvis jeg blotter mig”. Det blev også beskrevet som en succeskultur, hvor medarbejderne opfattede sig selv som de bedste, der ikke kunne indrømme fejl, stress og mangler, og hvor man var drevet af faglighed. Set fra ledernes synspunkt, var det også problematisk, at medarbejderne ikke ønskede, at der blev planlagt uden om dem. ”De vil selv”, som det blev sagt og ”driver selv deres egen projektplanlægning, skaber egne aftaler, frem for at blive sat på opgaver.” Denne adfærd har betydet, at de har fået betegnelsen ”primadonnaer” og ”konger” (se kapitel 8), men det er også denne adfærd, der betyder, at ledelse af videnarbejdere er som at ”vogte katte” (herding cats). (McKenna og Maister 2002) Oplevelsen var, at når man som leder forsøgte at planlægge, så lavede medarbejderne deres egne aftaler. Det fik en anden til at beskrive planlægningen af arbejdet som ”jungleloven”. Endelig blev der peget på, at medarbejderne havde en selvforståelse, hvor det var dem selv, der udgjorde grundelementet i deres egne problemer, da de var meget ambitiøse.

Medarbejdernes kultur lå ifølge deltagerne til grund for medarbejdernes problemer og belastninger i deres arbejde. Igen kan man konstatere en bagvedliggende forståelse af, at medarbejderne grundlæggende selv er skyld i deres problemer.

Forståelsen af kunden var også et forhold, der skabte problemer. Man var ifølge deltagerne trænet i at tænke, "at kunden altid havde ret". Og som en af deltagerne udtrykte det: "Money talks". Dette udsagn illustrerer, at fokus er på produktion og salg, der er aktiviteter, der kan konteres til kunden frem for de interne opgaver, hvor man ikke umiddelbart kan se en konkret indtjening.

Endelig pegede deltagerne også på virksomhedernes ledelsespraksis. Den var i deres øjne blandt andet karakteriseret ved dårlig ledelseskultur, men også ved at man som leder ikke havde mulighed for at udøve den ledelse man selv ønskede. De oplevede også, at der lå en forventning om, at en leder skulle kunne bestride rollen som sælger, producent, udvikler, projektleder og leder i samme funktion. Disse forventninger blev beskrevet som umenneskelige og som ens eget ansvar at balancere imellem. På et mere generelt plan blev der peget på, at der ikke blev reflekteret over lederrollen på brancheniveau. Og så blev det konstateret, at havde man for lidt tid, lavede man fejl, og havde man for meget tid, blev man for grundig. Det var altså en form for vilkår i arbejdet. Som tidligere set var der en fælles forståelse af, at problemet og årsagen var placeret hos den enkelte person.

Som det fremgår af dette afsnit mente deltagerne på workshoppen altså, at kulturen også var en del af årsagsforklaringen i form af selvstændige medarbejdere, forståelsen af kundens position og virksomhedernes ledelsespraksis og forståelse.

### *Løsningsforslag – "Du skal selv..."*

Som bekendt var det primære formål med workshoppen ikke at pege på flere årsager til vidensarbejdets problemer og belastninger. Formålet var derimod at skabe et kollektivt rum for refleksion, hvor der kunne udvikles og identificeres nogle forebyggende og kollektive løsninger på de oplevede problemer. Indledningsvis på workshoppen havde deltagerne dog svært ved at løsrive sig fra individet som udgangspunkt for en stressintervention.

"Man skal lære at leve med uforudsigelighed og projekttilgangen."

"De dygtige skal lære at sige nej."

Det blev altså igen tydeligt, at en løsning var, at medarbejderne tog ansvar for deres arbejde og håndtering af de krav og belastninger de blev udsat for, ved at udvikle deres personlige evner også karakteriseret ved sekundær forebyggelse. I funktionen som rådgiver eller konsulent skal man altså lære at kunne cope – underforstået, at håndteringsansvaret ligger hos den enkelte og at individet er handlingsvariablen. Udsagn af denne type med et stærkt individualiseret præg er parallelle til det, vi tidligere har set i forhold til årsagsforklaringer og håndteringsforslag. (Se kapitel 8)

### *Løsningsforslag – Ændret rekrutteringspraksis*

For at flytte fokus i diskussionen forsøgte jeg at spørge til muligheden for organisatoriske løsninger. Et af de forhold, der blev peget på, var anerkendelse af medarbejdernes forskellighed og den betydning det skulle have for virksomhedernes rekrutteringspraksis.

”[medarbejderne] er forskellige, kan noget forskelligt og derfor skal de ha’ forskellige krav”

” Der skal være en diskussion af ”hvilke medarbejdere vil vi ha’”?”

Udsagnene illustrerer, at forskelligheden ikke anerkendes og respekteres i opgaveudførelsen og den daglige ledelse er karakteriseret ved, at der forventes det samme af alle. Deltagerne udtrykker altså et ønske om at få en ændret forståelse af og diskussion omkring medarbejderne og deres kompetencer og den strategi, der anlægges i virksomheder. Det forudsætter dog, som en af deltagerne sagde, at:

”Topledelsen skal ha’ fokus på problemet og turde ta’ diskussionen om, at folk kan noget forskelligt.”

Der er derfor en opfordring til en ændret strategi og praksis, hvor man viser øget respekt for den enkeltes kompetencer og forholder sig aktivt til den. Det betyder også en præcisering af hvem man ønsker som medarbejder frem for kun at ville have ”de bedste” for at være konkurrencedygtig. (Se kapitel 8)

### *Løsningsforslag – Ændrede incitamentstrukturer*

En diskussion af virksomhedernes rekrutteringspraksis og ansættelsespolitik skal, ud fra Galbraiths ”Stjernemodel”, ses i sammenhæng med virksomhedens strategi, medarbejderprofiler og incitamentstrukturer. Det vil skabe

grundlag for en præcisering af, hvad man ønsker af sine medarbejdere. I den forbindelse ønskede deltagerne en ændring i de rationelle incitamentstrukturer i retning af mere kollektive strukturer, der skulle omfatte både medarbejdere og ledere. Endvidere opfattes det individuelle ansvar og belønning heller ikke som fordelagtigt, da man kan konstatere, at det er et problem i forhold til presset på medarbejderne. Derfor peges der på, at det er grupper og partnerskab, der skal udgøre rammerne for en ændret belønningsstruktur. Det skal skabe fælles succeser og give mulighed for at dele tab.

Ligeledes ønskes der en diskussion af kriterierne for forfremmelse og fordeling af opgaver, da den gældende praksis tager udgangspunkt i folks præstationer frem for kvalifikationer eksempelvis.

”Hvordan meritere fravær – kan man tænke det anderledes end, at de ikke bliver forfremmet og får dårligere opgaver, når de vender tilbage?”

På grund af ens tilstedeværelse og synlighed belønnes man altså med magt i form af en ny organisatorisk position. Endelig peges der på, at studier over medarbejdernes reelle arbejdstid kan være en løsning, da den holdes skjult, og det nødvendiggør, at der indføres studier af folks overarbejde, hvis man vil ændre på problemerne.

Betrager man deltageres ændringsforslag i relation til incitamentstrukturerne ved hjælp af de to modeller for kilder til stress (kapitel 4), ser man, at forslagene afspejler ændringer i de arbejdsforhold, der vedrører ”Belønning”, ”Støtte” (Se ”De 6 Guldorn”) og ”Forhold i arbejdet”, ”Arbejdsrelaterede relationer” og ”Karriereudviklingsmuligheder” (Se ”Organisatoriske kilder til stress”). I lyset af Galbraiths organisatoriske designmodel, peger forslagene på nogle strukturelle ændringer, der har betydning for belønningsstrukturerne dog med en implicit forståelse af en sammenhæng. De andre forhold, der indgår i Galbraiths model, indgår ikke i forslagene.

### *Løsningsforslag – Ændret kunderelation*

Et af de problemer, der blev beskrevet i forrige kapitel var relateret til kunderne. Her havde medarbejderne en oplevelse af, at de ikke havde mulighed for at levere den bedste kvalitet i deres arbejde. Lederne oplevede, at medarbejderne ofte blev for grundige med deres opgaver. Disse forskellige opfattelser blev også diskuteret på workshopen, og her var der enighed om, at en løsning på det problem var en større forståelse og samarbejde fra kundens side og en



kraftigere indsats på at tydeliggøre en leverances omfang og indhold. Det vil sige, at medarbejderens skal sørge for at få afstemt kvaliteten af opgaven med både kunden og lederen.

Denne proces forudsætter, at medarbejdernes kompetencer og faglighed synliggøres, og at der kun sælges, det man ved at man kan levere. Denne afbalancering mellem kompetencer og salg skal ske i en proces, hvor man diskuterer hvad den enkelte kan og hvad man som virksomhed og leverandør vil være med til.

”Der skal skabes en åben dialog med kunden, så kunden forstår de problemer, der opstår undervejs, og hvorfor det har betydning for pris, kvalitet og deadline.”

En løsning er, at man som medarbejder skal lære at levere det som kunden betaler for. I denne proces skal lederen spille en mere aktiv rolle både i salgsfasen og projektopstart. Det skal stå klart for kunden, hvad der betales for, og udviklingen af denne forståelse skal lederen deltage aktivt i og dermed påtage sig et større ansvar. En balancering af leverancerne og parternes respektive forventninger og at lederne tager et større ansvar tidligt i processen frem for når der opstår problemer, vil kunne løse problemerne med konfliktende jobkrav, medarbejdernes krænkede stolthed og ”brandslukning”. Grundlaget for denne løsning er, at der gives et klart billede af forventningerne og medarbejderens ansvar. Det vil betyde et fælles ansvar med støtte i processen og med en sandsynlighed for, at opgaven kan gennemføres med det aftalte indhold, så det dermed har en positiv betydning for medarbejdernes faglige stolthed. En realisering af dette betyder ændringer i både de organisatoriske roller og arbejdsrelaterede relationer. I forhold til den organisatoriske designmodel, er der tale om strukturelle ændringer, der har betydning for arbejdsprocesserne og belønning på flere niveauer.

Et andet interessant forslag, der også vedrører kunderne, omhandlede en grundlæggende forandring af genstanden for salget, nemlig fakturering af tid.

”[man skal ] se på værdiskabelsen hos kunden og ta’ betaling for det frem for timerne.”

I dag er praksis kendetegnet ved, at man sælger tid i form af timer på en opgave. Problemet med denne model er, ifølge en af deltagerne, at døgnet kun har 24 timer. Og i takt med mere bevidste og krævende kunder og hård konkurrence, pressede priser og måske et uafklaret scope, der kan betyde flere fejl,

kunden vil ha' ændringer etc., er løsningen oftest at "smide flere timer ind i projektet". Disse kan eksempelvis være medarbejderens fritid, altså ikke konterede timer. Derved får man en øget arbejdstid. Deltagerne fremførte derfor et forslag, hvor kunderne betaler for værdien af ydelsen, hvor værdi skal forstås som værdiskabelsen for kunden, frem for timer. Fra et ledelsessynspunkt er det et forståeligt forslag ud fra den antagelse, at når en medarbejder kan levere høj værdi for kunden på kort tid, så kan der tjenes flere penge. Den praktiske konsekvens af dette forslag er, at ansvaret for virksomhedens indtjening og værdiskabelse overføres på det enkelte individ frem for at være ledelsens og virksomhedens ansvar. Konsekvensen af dette forhold blev ikke diskuteret.

### *Løsningsforslag – Ændret ledelsespraksis*

I forhold til den daglige ledelse og narrativets problemstillinger, blev der også peget på, at man som leder, skulle blive bedre til at uddelegere og både kunne producere og lede. Igen er forslagene kendetegnet ved, at indsatsen har fokus på den individuelle håndtering konkret i form af egen ledelsesstil. Der lægges således ikke op til en fælles diskussion af, hvad der er god ledelse. I forlængelse heraf fremkom der forslag til en ændring af organisations- og ledelsesstrukturen i arbejdet med det formål at opnå en forbedring af den daglige ledelse.

"Anliggender skal ligge på afdelingsniveau frem for hos topledelsen eller hos den enkelte, ligesom økonomi, konkurrence etc."

"Projektledere skal også være ledere – det skal ikke kun være teknik og administration – men også kompetence og faglig udvikling"

Man ønsker således at placere ansvaret for faglighed, produktion og personale tættere på produktionen. Det vil sige medarbejderne, ansvaret skal dog ikke ligge hos medarbejderne, som det også fremgår af citaterne. Disse forslag har afsæt i den problemstilling, der vedrører den uklare ansvarsfordeling og dermed forvirring om, hvem der i realiteten er leder for hvem som tidligere beskrevet i kapitel 8. En ændret ansvarsfordeling kan dermed gøre det mere klart, hvem der har ansvar for hvad og dermed mindske risikoen for misforståelser og give medarbejderne større tryghed.

Forudsætningen for at man som leder kan påtage sig dette ansvar er ifølge deltagerne "en god lederuddannelse" og "et bedre valg af ledere". Det forudsætter, at der skal "nogle andre udvælgelsesprocedurer" til, hvor man "diskuterer hvordan man udvælger ledere og udvikler dem". Det er tidligere blevet

beskrevet, hvordan medarbejdere forfremmes til linieledere på baggrund af deres faglige ekspertise og projekt- og salgsmæssige præstationer.

Endelig ønskede workshopdeltagerne en øget opbakning fra topledelsen i forbindelse med forandringer af den eksisterende håndteringspraksis.

”Topledelsen skal sige – det vil vi og handle efter det. Medarbejderne har viljen til at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø.”

Der er altså ifølge deltagerne en erkendt nødvendighed og ifølge dem et ønske hos medarbejderne om en ændret praksis. Men deltagerne oplever i deres respektive virksomheder, at topledelsen ikke har fokus på problemet og dermed heller ikke sætter ind med en fokuseret indsats. Holdninger og adfærd skal derfor afstemmes med værdier, visioner og mission. Derudover skal ledelsen ”Practice what you preach”, som en af deltagerne udtrykte det med direkte reference til David Maisters bog (Maister 2001), og dermed vise vilje til at ville det og gøre det du vil, skabe bevidsthed og konsistens. Man ønsker således, at ledelsen skal have en holdning og forholde sig til produktionen og ikke ukritisk inddrage nye teknologier som eksempelvis Blackberries uden at forholde sig til, hvad det betyder for arbejdet.

Et af de problemer, der er blevet nævnt gentagne gange i interviewene, er vidensdeling, der ikke fungerer optimalt. Selvom der er tale om en aktivitet af stor betydning i det daglige arbejde, så var der ingen af deltagerne, der pegede på nogle organisatoriske muligheder, der ville kunne forbedre forholdene på netop dette område og understøtte den nødvendige vidensdeling.

Formålet med workshoppen var at diskutere og pege på nogle konkrete forebyggende organisatoriske forandringsmuligheder. Mine erfaringer fra workshoppen er dog, at det er vanskeligt at generere konkrete initiativer. Derimod var der tale om en diskussion og identifikation af generelle forhold af betydning for vidensproduktionen. Som et kollektivt rum for refleksion viste workshoppen sig også velegnet til at diskutere arbejdet og skabe samtidig en mulighed for eksplicitering af problemer, som deltagerne havde oplevet. Kollektive samtaler eksempelvis i form af en workshop kan altså anvendes til udvikling og eksplicitering af både problemer og løsninger og fremstår dermed som en løsning i sig selv – som et eksempel på en organisatorisk foranstaltning, der kan have et forebyggende sigte.

De identificerede muligheder og forhold, der peges på som mulige løsninger, fremstår som isolerede forhold. I enkelte tilfælde kobles de eksplicit til et

andet organisatorisk forhold, men indlejres ikke i en organisatorisk helhedsforståelse som eksempelvis Galbraiths organisatoriske designmodel. Det er endvidere evident, at der ikke er en klar kobling mellem respondenternes oplevelse, årsagsforståelse og de identificerede løsningsforslag.

På trods af at der er tale om identifikation af generelle forhold frem for konkrete initiativer, og en delvis opsplittet forståelse af løsningernes indbyrdes forhold, kan man konstatere, at workshoppen åbner for en dialog af de organisatoriske forholds betydning for vidensarbejdet og arbejdslivet. I udviklingen af konkrete initiativer er det derfor væsentligt at prøve at se på sammenhænge frem for de enkeltstående forhold. Det forudsætter, at man anerkender og erkender betydningen af det organisatoriske design og de indbyggede sammenhænge i den daglige ledelse og organisering af vidensarbejdet og tænker lokale organisatoriske ændringer ind i det organisatoriske design. Det vil sige, balancere de arbejdsorganisatoriske forhold.

Det forudsætter igen, at medarbejderens og ledernes tavse viden om årsager til de daglige problemstillinger samt mulige løsningsforslag bliver eksplícite og kollektive. Et eksempel på hvordan ledes og medarbejdernes konkrete viden kan ekspliciteres er etableringen af et kollektivt rum for refleksion eksempelvis en workshop. Det kan skabe grundlag for en fælles bevidsthed om problemstillingernes omfang, deres sammenhænge samt en mulighed for organisatoriske forandringer og forankring.

### **Konklusion**

På baggrund af både casestudierne og workshoppen er det tydeligt at se, at der eksisterer viden hos både medarbejdere og ledere om både belastninger og problemer og løsningerne på dem. Men at denne viden er tavs viden og dermed ikke danner grundlag for problemidentifikation eller organisatoriske løsninger, der kan forbedre både vidensproduktionen og arbejdslivet.

Ønsker man at udvikle forebyggende organisatoriske foranstaltninger, forudsætter det, at denne viden bringes i anvendelse. Et konkret middel hertil er et kollektivt rum eksempelvis en workshop, hvor både ledere og medarbejdere kan reflektere over deres arbejde. I den workshop der blev etableret i projektet, var udgangspunktet et narrativ, der var konstrueret på baggrund af de interviewedes problemstillinger. Workshoppen udgjorde således et eksempel på en organisatorisk ramme til at identificere og ekspliciterer nogle forslag til forebyggende foranstaltninger på baggrund af deltagernes tavse viden.

Workshoppen resulterede i flere ting. For det første kunne deltagerne genkende det billede, der blev tegnet i narrativet af arbejdslivet som vidensarbejdet. Det vil sige, at min forståelse af vidensarbejdet endnu engang blev valideret, men denne gang via narrativet.

For det andet skabte workshoppen mulighed for at få peget på årsagerne til den konkrete situation. Her var der tale om gentagelse af det, jeg tidligere havde set, dog med den undtagelse at forskellige kulturer som ledelse, medarbejderne m.m. også blev beskrevet som en årsag til de problemer og belastninger, der knytter sig til vidensarbejdet.

For det tredje blev der skabt et rum for relationelbaseret vidensdeling. I dette tilfælde blev der skabt en lejlighed for deltagerne til at tale om deres problemer som ledere. Workshoppen illustrerer således også et eksempel på en strukturel foranstaltning, der både fremmer vidensdeling og støtte i arbejdet. Med andre ord kan et kollektivt rum både understøtte produktionen og det psykiske arbejdsmiljø.

For det fjerde var det kendetegnene, at der i første omgang blev peget på tertiære løsninger med fokus på individet. Der er således en tendens til at pege på velkendte løsninger, hvor individet udgør handlingsvariablen.

Ved at gennemtvinge en refleksion over organiseringen af arbejdet blev der også en diskussion af organisatoriske ændringer i forhold til primær forebyggelse. Det viste sig også at være vanskeligt at identificere konkrete initiativer, derimod blev der peget på nogle generelle forhold, der knytter sig til vidensproduktionen, som incitamentsstrukturen, relation til kunderne og ledelsespraksis. Selv om der er tale om forhold, som man genfinder i den organisatoriske design er det dog karakteristisk, at forholdene typisk diskuteres som isolerede forhold eller i relation til et enkelt andet organisatorisk forhold. Diskussionen afspejler således ikke en organisatorisk helhedsforståelse. Workshoppen eller det kollektive refleksionsrum skaber dog en ramme for en dialog. Det åbner muligheden for en diskussion af de organisatoriske forholds betydning for arbejdet og arbejdslivet, hvilket kan give anledning til at identificere nogle redskaber, der kan bidrage til en øget integration af arbejdsmiljø i organisering og ledelsen af vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder.

Et naturligt trin vil herefter være at se på virksomhedernes muligheder for konkret at realisere denne dialog og udvikle konkrete lokale organisatoriske ændringer. I det næste kapitel diskuteres præmisserne for det.

## **KAPITEL 11. REALISERING AF PRIMÆR FOREBYGGELSE**

I dette kapitel vil jeg derfor diskutere hvilke forhold, der betinger og forudsætter forandringer af og i vidensarbejdet. Afsættet for diskussionen er nogle af de konstaterede problemstillinger og virksomhedernes håndteringspraksis. Diskussionen baseres på teorier inden for forandringsledelse med afsæt i Kotter's "Ottetrinsproces".(Kotter 1999)

### **Vidensdeling – en oplevet nødvendighed?**

Det første trin i en forandringsproces forudsætter ifølge Kotter (1999), at der er etableret en oplevelse af nødvendighed. En organisatorisk forandring kan have en rolle af et forebyggende initiativ. Hvilke konkrete organisatoriske forhold, der skal ændres i en virksomhed vil dog afhænge af problemstillingen, årsagsanalysen og virksomhedens kontekst.

I løbet af projektet har jeg registreret en vis grad af oplevet nødvendighed for organisatoriske forandringer. Både medarbejdere og ledere har i relation til flere forhold kunne konstatere et misforhold mellem en "udtalt teori" og "teori i praksis" (Argyris & Schön 1996) og har peget på både problemer og mulige løsninger. Denne viden har været tavs. Det har blandt andet betydet, at problemer ikke er blevet løst præventivt, men at der først er blevet sat ind med behandlingsaktiviteter eller stressledelse, når medarbejderne adresserer et problem og ikke længere selv kan løse det.

Det bliver ikke nævnt som et problem, men denne håndteringspraksis har dog vist sig at have betydning for både arbejdets udførelse og for medarbejdernes arbejdsliv. Arbejdsforholdene forbliver således uforandrede, da der ikke sker en kollektiv adressering af de arbejdsorganisatoriske forhold og deres betydning for kvaliteten af arbejdet og arbejdslivet.

Selvom man kan konstatere, at de interviewede reflekterer over egen praksis og aktuelle problemstillinger, så er spørgsmålet, om der i realiteten er en oplevelse af nødvendighed for ændringer, der kan forbedre deres arbejdsliv og den måde, hvorpå deres problemer bliver løst. Flere giver undervejs udtryk for, at stress er et vilkår i branchen, og at de kolleger, der oplever arbejdet som vanskeligt, typisk vælger at finde et andet job. Det er også tydeligt, at vidensarbejdet opleves som et godt job, og at respondenterne har lært at balancere mellem de krævende forhold i arbejdet.

Det er dermed vanskeligt at etablere en oplevelse af nødvendighed på baggrund af oplevelserne af arbejdslivet og den eksisterende håndteringspraksis af flere grunde. For det første på grund af "benægtelseskulturen", der bety-

der, at den enkelte medarbejder og leder stiller sig tvivlende over for om der er et problem. For det andet på grund af de elitære fællesskaber, hvor man som medarbejder ikke ønsker at eksponere sine problemer og endelig på grund af den fælles forståelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer som private problemer, der ikke er forårsaget af arbejdsforholdene.

Ønsker man som leder og medarbejder at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejdet, kan man konstatere, at en adressering af årsagerne til problemerne og/eller virksomhedernes konkrete håndteringspraksis ikke er et oplagt valg for at etablere en oplevelse af nødvendighed.

Et alternativ kunne være at fokusere på de problemstillinger, der knytter sig til vidensdeling. Disse har, som vi har set, betydning for både vidensproduktionen og arbejdslivet. Det fortælles, at ledere og virksomhedernes ledelse opfordrer medarbejderne til at dele viden via etablerede IT systemer, og at man på forskellig rationel og finansiell vis belønnes til at støtte disse elementer af arbejdsprocesserne. Samtidig oplever medarbejderne, at der er kraftigt fokus på arbejdsprocesser og opgaver, der kan udfaktureres, og at det er indsatsen i forhold til disse, der belønnes. Det har blandt andet den betydning, at opgaver, der ikke kan udfaktureres, nedprioriteres deriblandt den vidensdeling, der baseres på relationer, og som spiller en væsentlig rolle i udvikling af kvalitetsløsninger, hvilket både ledere og medarbejdere prioriterer højt. Der altså et gab mellem praksis og ledelsens udmeldinger. Det har konkret betydning for den daglige vidensproduktion, og dermed er der også et økonomisk rationale i at løse dette problem.

Det er karakteristisk, at respondenternes refleksioner og læringsprocesser ikke resulterer i nye normer, procedurer og rutiner for arbejdet i relation til denne problemstilling. Læringsprocesserne har derimod karakter af single-loop læringsprocesser, der fører til løsning af problemer inden for den eksisterende ramme af værdier. (Argyris og Schön 1996) Det kan være i form af ændring af opgaven, udeladelse af den eftersøgte viden, i personlige copingstrategier m.m. (Kapitel 8 og 9) Der er derfor et behov for en anden organisering af arbejdet, der giver langsigtede produktionsmæssige og økonomiske fordele, kompetenceudvikling, nye produkter og dermed også et bedre arbejdsliv. Udfordringen er i denne sammenhæng at give de innovative og udviklende processer mere plads. Denne organisatoriske forandring forudsætter, at både ledere og medarbejdere udfordrer begrundelserne og motiverne bag ved den eksisterende praksis, hvilket karakteriserer "double-loop" refleksioner. Denne læringsproces ændrer ved de grundlæggende forståelser og værdier og i desig-

net af den organisatoriske praksis i form af den fælles og personlige forståelse, teknikker, procedurer og rutiner. (Argyris og Schön 1996)

Det fælles referencepunkt i denne proces er, at både ledere og medarbejdere har et problem med vidensproduktionen, hvor ledelsen ønsker kvalitetsløsninger til den aftalte pris og mindre spildtid. Medarbejderne ønsker frihed og muligheden for at udvikle løsninger af høj kvalitet. Kan der således etableres en fælles forståelse blandt medarbejderne og lederne af problemets betydning, er der basis for en oplevelse af nødvendighed.

Interviewene peger dog på, at det kan blive en vanskelig proces, i og med at det endnu ikke har været muligt at gennemføre de nødvendige forandringer i relation til vidensdeling, som flere har efterspurgt. I perioder med højkonjunktur har man ikke haft tid til at vidensdele på grund af mængden af opgaver. Og i perioder med lavkonjunktur har man skullet bruge tiden på at sælge og sørge for, at der var opgaver nok. Det giver et indtryk af, at hverken ledelsen eller lederne er særlig determinerede og/eller har interesse i denne forandring. Det kan udgøre en barriere i etableringen af den oplevede nødvendighed.

Medarbejderne er af enkelte ledere blevet betegnet som både hellige og konger, hvilket illustrerer to forhold. For det første at medarbejderne ikke må forstyrres i deres daglige produktion, da det har indflydelse på virksomhedens indtjening, og for det andet at medarbejderne er bevidste om deres magtposition. Disse to forhold kan ligeledes udgøre en barriere, hvis ledelsen ikke prioriterer og støtter processen, og hvis medarbejderne oplever, at de risikerer at miste noget af den magt, der er knyttet til deres viden.

På trods heraf vil en anden organisering af arbejdet, der på kort sigt understøtter vidensproduktionen og vidensdeling, være en reel mulighed for at etablere en oplevet nødvendighed. På lang sigt vil det betyde langsigtede produktionsmæssige og økonomiske fordele, kompetenceudvikling, nye produkter og dermed også et bedre arbejdsliv.

### **Sammensætning af en styrende koalition**

Under forudsætning af, at der er etableret en nødvendighed, skal der i Kotters andet trin af en implementering af en organisatorisk ændring dannes en ”styrende koalition”. Denne består af aktører, der har indflydelse til at styre forandringerne, og som har mandatet til at gennemføre den organisatoriske forandring i organisationen. (Argyris og Schön 1996) Sammensætningen af en styrende koalition åbner for en diskussion af, hvem der har magt og indflydelse i



vidensarbejdet. Det forudsætter, at magtkilderne og magtbaserne samt aktørernes interesser og de politiske programmer identificeres. (Brooks 2003)

I vidensarbejdet udgør viden blandt andet en kilde til magt. Det betyder, at medarbejderne, der er bærere af den viden og de kompetencer, der er nødvendige for at udvikle ny viden og løsninger til kunderne, har en stærk position, da virksomhederne er afhængige af den viden. Samtidig giver de decentraliserede organisationsstrukturer og ansvaret for salg, planlægning, netværk etc. medarbejderne en stor indflydelse på det daglige arbejde.

De decentrale organisationsstrukturer betyder også i en kombination med incitamentstrukturerne, der har fokus på det enkelte individ og præstationerne, at individuelle præstationer giver prestige, hvilket giver også udgør en kilde til magt. Prestige (kulturel belønning) og personlige præstationer skaber for det første grundlag for flere projekter, idet man bliver attraktiv for andre på det interne projektmarked. For det andet danner det grundlag for forfremmelser i og med, at de der har succes, forfremmes. En tredje kilde til magt er de formelle positioner i organisationen. Her kan man på baggrund af interviewene konstatere, at disse udfordres og til en vis grad tilsidesættes af den uformelle projektorganisation og den magt, der er knyttet til projekter og erfaring, da fokus er på projekterne og driften. Konsekvenserne ved denne praksis blev beskrevet både i kapitel 8 og 9.

Det er min vurdering, at ledernes indflydelse i form af incitamentstrukturerne også udgør en kilde til magt. I den indsamlede empiri fremstår det tydeligt at præstationsmål, kontrolsystemer, offentliggørelse af præstationer m.m. har en stor betydning for både vidensproduktionen og medarbejdernes arbejdsliv. Medarbejdernes magtbase er derimod knyttet til de decentrale strukturer, der giver dem mulighed for frihed, fleksibilitet og autonomi i deres arbejde.

I forhold til vidensdeling har både ledere og medarbejdere konstateret, at det ikke fungerer tilfredsstillende. Lederne har en interesse i, at der etableres billige og effektive arbejdsprocesser med et minimum af spildtid, kvalitet i produkterne for derved at producere konkurrencedygtige ydelser samt tid til udvikling af forretningskoncepter. Endvidere er virksomhederne, på grund af vidensarbejdets grundvilkår, afhængige af medarbejderne og deres viden, hvilket skaber en magtasymmetri. Man må derfor antage, at virksomheden er interesseret i, at det uønskede medarbejderflow er så lavt som muligt, og at der både fokuseres på den daglige drift og den langsigtede udvikling, hvor vidensdeling indgår som en central komponent. Andre grunde til at forbedre produktionsprocesserne og gennemføre forebyggende organisatoriske ændringer kunne være et ønske om at nedbringe sygefraværet, etablering af et godt ima-

ge ved at vise et socialt ansvar for medarbejderne eller imødekommelse af kundekrav om at kunne fremvise "et godt psykisk arbejdsmiljø". Men det er nok mindre sandsynligt, som beskrevet ovenfor.

Medarbejderne ønsker, som tidligere beskrevet, mere tid til at udvikle løsninger af højere kvalitet. Det bidrager til bedre løsninger og dermed til deres faglige stolthed (mentale belønning) og den kulturelle belønning, der har betydning både for dem selv og på det interne projektmarked.

I en styrende koalition bestående af både ledere og medarbejderne, kan vidensdeling være netop det problem både ledere og medarbejdere har en interesse i at få løst. Og det politiske program, man kan blive enige om og tilslutte sig, kan omhandle kvalitet og udvikling i vidensproduktionsprocesserne.

### **Vision og strategi**

Det tredje trin i en forandringsproces er udvikling af en vision og strategi. Med afsæt i de problemer der knytter sig til vidensdeling, kunne en vision være at skabe et organisatorisk design, der skal sikre kvalitet og effektivitet i arbejdet og dermed et bedre indtjeningsgrundlag og forbedret arbejdsliv.

Der er ikke tale om en grundlæggende forandring af virksomheden, men at de organisatoriske forandringer skal gennemføres og indlejres i de eksisterende rammer. Dette er muligt, da man i den eksisterende praksis spilder en del tid på at søge efter viden. Den mængde af tid kunne eksempelvis omsættes til andre understøttende kollektive aktiviteter, der kunne minimere spildtiden og fremme både kvalitet og effektivitet i arbejdet.

Visionen bør basere sig på en strategi, der forener effektiv vidensdeling med en kollektiv indsats med det formål at fastholde medarbejderne og forbedre kerneprocesserne i vidensproduktionen, deriblandt vidensdeling.

Forudsætningen for at strategien kan realiseres er, at man som virksomhed er villig til at løbe den risiko, der er forbundet med forandringen. Den har man jo tidligere vist, at man var villig til at tage, da man udviklede interne IT-systemer, der skulle understøtte vidensdeling på baggrund af kodificeret viden. Omvendt har man ikke været i stand til at afse tid til netop de processer, som medarbejderne efterlyser. Spørgsmålet er derfor, om man som ledelse er villig til at yde den nødvendige indsats. Endvidere er det væsentligt, at man i den anlagte strategi anerkender og erkender det organisatoriske designs betydning for organisationens præstationer og adfærd, og at de organisatoriske forhold i designet afstemmes. En sådan sammentænkning vil bidrage til en samlet

løsning, der giver et klarere internt signal, og ifølge Galbraith styrker virksomhedens konkurrenceevne.

### Konklusion

En organisatorisk forandring forudsætter grundlæggende, at en aktør, leder eller medarbejder, har konstateret, at der er et problem, at der er et gab mellem praksis og det, man siger, at man gør. Udsagn fra både respondenter og workshopdeltagere peger på, at de i deres daglige arbejde reflekterer over den praksis, der udspiller sig på deres arbejdsplads. Det udmønter sig typisk i nogle konkrete forandringsforslag og problemløsninger baseret på "single-loop" læring, der dog forbliver tavs viden. Konsekvensen heraf er, at man fastholder en håndteringspraksis, hvor problemer løses frem for at forebygges. Der er derfor et behov for en anden organisering af arbejdet, der giver langsigtede produktionsmæssige og økonomiske fordele, kompetenceudvikling, nye produkter og dermed også et bedre arbejdsliv. Udfordringen er i denne sammenhæng at give de innovative og udviklende processer mere plads. I forrige kapitel viste en workshop, at det er muligt at skabe en organisatorisk ramme, der kan bidrage til at eksplicitere både problemer og løsninger. Derved fremstår den som et eksempel på en forebyggende organisatorisk foranstaltning.

I dette kapitel er betingelserne og forudsætningerne for realisering af organisatoriske ændringer (primær forebyggelse) blevet diskuteret. Med afsæt i Kotters "Ottetrinsproces" forudsætter en forebyggende indsats først og fremmest, at både ledere og medarbejder har en oplevelse af nødvendighed. Her er der en række potentielle åbninger. En af de åbninger er at adressere de problemstillinger, der knytter sig til vidensdeling og vidensproduktionen. Lederne giver udtryk for, at der spildes for meget tid, at man genopfinder den dybe tallerken, at der ikke er tid til nyudvikling etc. og medarbejderne ønsker af levere løsninger af højere kvalitet. En forandring forudsætter dernæst etableringen af en styrende koalition, der skal sammensættes af personer med tilstrækkelig indflydelse til at styre forandringen. Her spiller medarbejderne en særlig rolle, da de besidder en stor magt på grund af deres viden og kompetencer, der udgør virksomhedernes konkurrenceparameter. Problemet med vidensdeling har både ledere og medarbejdere en interesse i at få løst, og det politiske program, man kan blive enige om og tilslutte sig, kan omhandle kvalitet og udvikling i vidensproduktionsprocesserne. Visionen vil herefter være at skabe et organisatorisk design, der skal sikre kvalitet og effektivitet i arbejdet og dermed et bedre indtjeningsgrundlag og forbedret arbejdsliv. En forudsætning, for at der

kan udvikles og i sidste instans indarbejdes kollektive og forebyggende initiativer i den daglige praksis, er, at der skabes en bevidsthed og viden om årsagerne til respondenternes problemstillinger, deres sammenhænge og betydning for den daglige ledelse og organisering af arbejdet. Denne bevidsthed er nødvendig for at sikre en formaliseret og kollektiv håndtering af aktuelle problemstillinger. Ved at sammentænke de forhold der indgår i det organisatoriske design og som har betydning for vidensproduktionen og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed, vil man både styrke virksomhedens konkurrenceevne og arbejdslivet i vidensarbejdet.

## **DEL V. KONKLUSION & PERSPEKTIVERING**

I projektets sidste to kapitler præsenteres besvarelsen af projektets problemstilling samt de forskningsmæssige og praktiske implikationer heraf. Kapitel 12 indledes med en besvarelse af arbejdsspørgsmålene. De lægger op til de forskningsspørgsmål (se også kapitel 5), der herefter besvares på baggrund af analyserne i kapitlerne 8-11. Med afsæt i projektets konklusioner peges der i kapitel 13 på projektets bidrag og nye forskningsmuligheder.

### **KAPITEL 12. KONKLUSION**

Vidensarbejdet er et arbejde i vækst. Samtidig tegner der sig fortsat et billede af, at stress og dets konsekvenser er et omfattende og stigende samfundsmæssigt problem også i forhold til vidensarbejdet. Udgangspunktet for projektet har været at se på arbejdsrelateret stress blandt højtuddannede, idet en række undersøgelser har peget på, at der er en sammenhæng mellem uddannelsesniveau og stress.

I de diskussioner og sager, der blev fremført i medierne ved projektets begyndelse, fremgik det, at problemer der vedrørte arbejdslivet i vidensintensive virksomheder, typisk forekom i IT-virksomhederne samt konsulentvirksomheder og rådgivende ingeniørvirksomheder. Det var derfor naturligt at valget faldt på en række konsulent-, rådgivende og IT-virksomheder, hvilket jeg på daværende tidspunkt betragtede som realistisk at undersøge. Disse blev dog reduceret til fem virksomheder karakteriseret ved at have et immaterielt in- og output. Konsekvensen af dette valg blev, at IT-virksomhederne blev valgt fra, da deres output havde en materiel karakter, og en del af virksomhedens viden var knyttet til højteknologi. Herefter fortsatte samarbejdet med fem casevirksomheder – to rådgivende ingeniør virksomheder og tre konsulentvirksomheder. Der var tale om virksomheder, der var velrenommerede og relativt store. Endvidere havde jeg en forventning om, at både ledere og medarbejdere havde problemer med vidensdeling i kraft af virksomhedernes størrelse og dermed også kendte problematikker i relation til det.

Ved projektets opstart stod det klart, at arbejdsorganisatoriske årsager til arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet og forebyggende håndteringsmuligheder ikke var tilstrækkelig belyst. Der var derfor behov for at få undersøgt forskellige ledelsesmæssige og organisatoriske aspekter ved vidensarbejdet herunder belastninger og stress i vidensarbejdet samt virksomhedernes håndteringspraksis.

Med dette afsæt har formålet med projektet været at tilvejebringe viden, der kan anvendes i udviklingen af vidensarbejdet samt identifikation af tiltag, der kan danne grundlag for ledere og medarbejders fælles indsats for at forebygge arbejdsrelateret stress. Følgende problemstilling er derfor blevet undersøgt på baggrund af et litteraturstudie, multiple casestudie og en parteciperende workshop:

*Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder?*

### **Teoretisk baserede konklusioner**

Problemstillingen gav anledning til fire arbejdsspørgsmål (se kapitel 1), hvoraf de første to blev besvaret ud fra kapitlerne 3 og 4. I disse to kapitler blev der redegjort for teorier omkring knowledge management og vidensarbejdet samt psykisk arbejdsmiljø med fokus på arbejdsrelateret stress. Inden da var projektet blevet afgrænset (se kapitel 2) til at fokusere på arbejdsmiljøproblemer i vidensintensive virksomheder, repræsenteret ved konsulent- og rådgivende ingeniørvirksomheder.

Litteraturstudiet (kapitel 3) gav en indsigt i vidensarbejdets karakteristika, hvilket kan karakteriseres som udfordrende, komplekst, selvstændigt, ansvarsfuldt job, der på den ene side giver en høj grad af frihed og stor tilfredsstillelse. Samtidig er det også et job med konstant skiftende og komplekse kundereaktioner, der nødvendiggør en individuel tilpasning af opgaveløsningerne. Det forudsætter omfattende kommunikation og interaktion med kunderne, hvilket betyder en kort afstand mellem kunde og vidensarbejder. Derved bliver de vidensintensive virksomheder følsomme over for det marked, de opererer på.

I en vidensintensiv virksomhed baserer vidensproduktionen sig på immaterielle vidensinput, hvor medarbejdere i projekteams kombinerer forskellige videnskompetencer i skabelsen af ny viden. Resultatet af processen indlejres i et immaterielt slutprodukt, der formidles til kunden og kan skabe værdi for denne. Produktion og leverance kan ligeledes være samtidig, idet kundens viden og kompetencer også indgår i processen. Dette immaterielle kendetegn giver virksomhederne betegnelsen ”rene” i modsætning til de virksomheder, der baserer deres produktion på højteknologiske processer.

I denne proces spiller vidensledelse en central rolle, og det er også den del, der får størst opmærksomhed i knowledge management litteraturen, der primært har fokus på ledelse af vidensdelingsprocesser og ledelse af vidensarbejderne. Medarbejdernes centrale rolle i arbejdet i kraft af deres viden betyder, at virksomhederne bliver sårbare i forbindelse med personaleafgang.

I kapitlet blev det også beskrevet, at viden kan antage forskellige former. I en "ren" vidensintensiv virksomhed er hovedvægten således på "embrained" og "encultured" viden. I knowledge management litteraturen er der dog en tendens til at gøre viden objektiv og kontekstafhængig for herefter at pege på IT-baserede løsninger som den organisatoriske ramme for vidensdeling.

På spørgsmålet om hvad der kendetegner arbejdslivet og arbejdsmiljøarbejdet i vidensintensive virksomheder, er det enkle svar, at disse forhold ikke adresseres eksplicit i knowledge management litteraturen. Enkelte steder antyder det, at der til vidensarbejdet kan knytte sig nogle problematiske forhold, der kan have konsekvens for organiseringen og ledelsen af arbejdet. Der peges dog ikke eksplicit på hvilke problemstillinger, der kan have betydning for vidensarbejdernes arbejdsliv og dermed heller ikke, hvordan disse kan håndteres og løses og af hvem.

Den forståelse af arbejdslivet og arbejdsmiljøarbejdet, der ligger til grund for projektet, tager udgangspunkt i teorier om det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress præsenteret i kapitel 4. Her fremgår det, at højtuddannedes arbejde og dermed også vidensarbejdet ikke har været anset for et belastet arbejde. En række undersøgelser har dog i de senere år peget på, at stress udgør et stigende problem, og at der procentvis er flere højtuddannede, der oplever stress end personer med færre års uddannelse. Samtidig peger en række andre studier på, at der er tale om et problem, der har store omkostninger både for det enkelte menneske, erhvervslivet og samfundet.

Da der ikke er udviklet separate værktøjer til at undersøge det psykiske arbejdsmiljø i relation til vidensarbejdet, har jeg taget udgangspunkt i nogle generelle modeller. Disse giver tilsammen et billede af de organisatoriske forhold, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress.

Stress kan anskues fra to vinkler, som fysiologisk og oplevet stress. Fokus er i projektet på den oplevede stress. I afdækningen af mulige organisatoriske stressorer er udgangspunktet "De 6 guldkorn" (Kristensen 1999; Kristensen 2002) og "Organisatoriske kilder til stress" (Arnold et al.1998; Cooper & Payne 1998). Disse to modeller peger på en række forhold i arbejdet, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og stress. Fælles for disse modeller er, at

der er tale om en summarisk liste af forhold, hvor faktorerne præsenteres som ligeværdige og uafhængige. Modellerne forholder sig således ikke til stressorernes indbyrdes sammenhæng.

Jeg har derfor også valgt at inddrage Galbraiths organisatoriske design model betegnet "Star model" eller "Stjernemodellen", da den inkluderer forholdene i "De 6 guldorn" og "De organisatoriske kilder til stress". I Galbraiths model kan disse forhold således karakteriseres som mellemliggende variable, hvor det arbejdsorganisatoriske design beskriver de bagvedliggende variable. Modellen har ikke en række anvisninger til, hvordan problemstillinger, der knytter sig til arbejdslivet, skal løses. Derimod åbner den for en dialog om arbejdets tilrettelæggelse og betydning i relation til designet af en virksomheds praksis og organisering, da de organisatoriske forhold, der indgår i modellen, er indbyrdes relaterede. Hovedpointen er, at de organisatoriske forhold skal sammentænkes i en given forebyggende indsats.

Projektets teoretiske platform udgjorde grundlaget for diskussionen i kapitel 5. Hovedkonklusionen på litteraturstudiet er således, at knowledge management litteraturen ikke tager højde for konsekvenserne af vidensarbejdet i forhold arbejdsmiljøet. Således forholder man sig et driftmæssigt fokus, hvor produktionsmæssige forhold som vidensdeling, organiseringen af arbejdet, konkurrenceevne m.m. adresseres. Teorierne forholder sig dog ikke til betydningen af vidensarbejdets organisering i relation til arbejdslivet.

Som udgangspunkt peges der i teorierne ikke på en eksplicit sammenhæng mellem vidensarbejdets organisering og det psykiske arbejdsmiljø. Det man kan konstatere er, at vidensarbejdet indebærer en række organisatoriske forhold, der på forskellige vis, ud fra en teoretisk betragtning, kan forventes at forårsage problemer, der vedrører det psykiske arbejdsmiljø. I kapitel 5 fremgår det eksempelvis, at de organisatoriske rammer, der ifølge teorierne kan etableres for at kontrollere vidensarbejdet i form af IT-understøttede vidensdelingssystemer, kan udgøre en potentiel kilde til stress. Begrundelsen er, at vidensarbejderne i de vidensintensive virksomheder forventer decentrale strukturer med stor frihed og autonomi i deres arbejde. De etablerede systemer kan således opleves som strukturer, der hæmmer arbejdet og giver begrænset indflydelse og frihed, og ud fra modellerne kan det udgøre en kilde til stress.

Alt i alt kan man konstatere, at de præsenterede teorier ikke har fokus på arbejdslivet og arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet. Der tages således ikke højde for de særlige vilkår, der knytter sig til vidensarbejdet, hvor medarbejderne udgør kernen i den daglige produktion.



Det sidste arbejds spørgsmål, der skal besvares vedrører lederes og medarbejderes arbejdsorganisatoriske muligheder for at forebygge belastninger i vidensarbejdet. Idet knowledge management teorierne ikke adresserer problemstillinger, der knytter sig til stress og psykisk arbejdsmiljø, så fokuseres der heller ikke på forskellige muligheder for håndtering. Litteraturstudiet giver således kun anledning til at pege på nogle konkrete teoretiske muligheder, der tager afsæt i Murphys (1988) tre interventionsstrategier betegnet som primær, sekundær og tertiær interventionsstrategi. Disse tre strategier varierer i angrebepunktet (organisatoriske og/eller individet) og niveau for forebyggelse. Anlægges en primær strategi, er der tale om egentlig stressorreduktion i form af organisatoriske ændringer i modsætning til en tertiær, der er symptombehandler.

Afdækningen af Knowledge Management teorierne og teorier om psykisk arbejdsmiljø bidrager således til en delvis indsigt i fænomenet arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet. Endvidere gav litteraturstudiet mulighed for besvarelse af arbejds spørgsmålne og projektets problemstilling. Den egentlige afdækning af årsagsvirkningssammenhænge mellem vidensarbejdets karakteristika og det psykiske arbejdsmiljø fremstår dog ikke entydig. Tilbage står en række ubesvarede spørgsmål omkring stress i vidensarbejdet, årsager og håndtering.

Det førte til udviklingen af fem forsknings spørgsmål (jvf. kapitel 5), hvor besvarelsen af disse skulle bidrage til viden omkring organiseringen af vidensarbejdet og konsekvenserne heraf samt lederes og medarbejderes muligheder for at håndtere og forebygge disse problemer.

1. Hvad kendetegner vidensarbejdet og arbejds livet i vidensintensive virksomheder?
  - a. Hvilke problemstillinger og belastninger er der tale om, og hvad oplever man som vidensarbejder? (Se Kapitel 8)
2. Hvad kendetegner arbejdsmiljøarbejdet?
  - a. Hvordan håndteres belastninger og af hvem? (Kapitel 8)
3. Hvilken arbejdsorganisatorisk sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og belastningerne samt den konkrete håndterings praksis i vidensintensive virksomheder? (Se Kapitel 9)
4. Hvilke arbejdsorganisatoriske muligheder har ledere og medarbejdere for at forebygge problemer i vidensarbejdet? (Se Kapitel 9 og 10)
5. Hvilke forhold skal man være opmærksom på i forbindelse med en organisatoriske og/eller ledelsesmæssige forandring? (Se Kapitel 11)

Spørgsmålene blev besvaret på baggrund af kvalitative casestudier i fem vidensintensive virksomheder samt en partecipatorisk workshop for en gruppe ledere. Med afsæt i det valgte forskningsdesign (se kapitel 7) blev de respektive forskningsaktiviteter herefter gennemført og analyseret.

### **Vidensarbejdet og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed**

Ud fra casestudierne kan jeg konkludere, at vidensarbejdet er kendetegnet ved, at medarbejderne har en meget central rolle i vidensproduktionen og er rekrutteret hertil på grund af deres kompetencer. De er selvledede, har autonomi i arbejdet og stor frihed m.m., hvilket er forhold, der værdsættes. Det, som især har betydning for respondenterne, er forhold som variation og frihed i arbejdet, indflydelse på opgavens indhold og forløb, den mentale og kulturelle belønning som arbejdet med viden danner grundlaget for, udfordrende kolleger, opgaver og kunder, mening i arbejdet m.m. Som vidensarbejder oplever man således at få en række muligheder og positive oplevelser via sit arbejde. En af de interviewede beskriver det derfor også som et ”suverænt” job.

Ud fra respondentbeskrivelserne opfylder vidensarbejdet således de kriterier, der danner grundlaget for et godt psykisk arbejdsmiljø, set ud fra de ”De 6 guldgruber”. Dog med en enkelt undtagelse. Forudsigelighed opfattes af flere som stilstand, hvor uforudsigeligheden associeres med noget positivt og dynamisk m.m. Det er således også evident, at vidensarbejdet opleves og beskrives som et godt arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø. (Se kapitel 8)

Af udsagnene fremgår det dog tydeligt, at der til vidensarbejdet også er knyttet en del problemer og belastninger. Her peger respondenterne på lange arbejdsdage, konfliktende jobkrav, ensomhed, uforudsigelighed og vidensdeling der ikke fungerer tilfredsstillende m.m. (Se kapitel 8). Disse forhold har indflydelse på kvaliteten og effektiviteten af arbejdet. Det skyldes ifølge respondenterne, at man ”genopfinder den dybe tallerken”, man spilder sin tid med at søge efter de personer, som har den viden man har brug for, at man leverer løsninger af en ringere kvalitet, end man kunne have leveret, at der ikke er tid til nyudvikling og standardisering af høstede erfaringer m.m.

Disse forhold har indflydelse på respondenternes personlige oplevelser af og i arbejdet og kommer eksempelvis til udtryk som skyld over, at man ikke formår at få løst de konkrete problemer, at man konstant er bagud med sine opgaver, at man har dårlig samvittighed over ting, man ikke får gjort, ringere præstationer end dem man ved, at man kan levere m.m. Set i lyset af de to modeller for årsagssammenhænge mellem arbejdets karakteristika og det psy-

kiske arbejdsmiljø, indebærer vidensarbejdet således også en række forhold, der kan give sig udslag i et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

På trods af disse oplevelser er det dog karakteristisk, at respondenterne ikke selv har stress, men kender nogen der har. De oplever således at have et godt job, hvor stress er et vilkår, når man arbejder med viden som konsulent eller rådgiver.

### **Sammenhænge mellem vidensarbejdet og arbejdsliv**

Årsagen til disse produktionsmæssige problemer og personlige oplevelser skyldes en række forhold, hvor både "Organisatoriske kilder til stress" og "De 6 Guldskorn" peger på nogle af disse. Det kan være forhold som arbejdstiden, uforudsigeligheden, manglende støtte, de organisatoriske roller og relationer m.m.

Som beskrevet i kapitel 4 beskriver disse to modeller de organisatoriske stressorer som ligeværdige og ikke-relaterede og som summariske forhold på en liste. Endvidere er der tale om modeller, der både peger på oplevelser og organisatoriske forhold. Da den indbyrdes sammenhæng mellem disse forhold ikke fremgår af modellerne, har jeg valgt at inddrage Galbraiths arbejdsorganisatoriske design model (Galbraith 2002).

Denne model beskriver organiseringen af arbejdet som en helhed og peger på sammenhængen mellem fem forskellige organisatoriske forhold som strategi, struktur, belønningssystemer, medarbejderne og arbejds- og ledelseprocesser. Konsekvensen af denne forståelse er, at man bliver nødt til at sammenlægge alle disse forhold i forbindelse med en organisatorisk ændring. En anden begrundelse for at inddrage modellen er, at den åbner for en dialog omkring organiseringen af arbejdet frem for at pege på enkeltstående forhold. Endelig er der tale om model, der sætter fokus på betydningen af de grundlæggende organisatoriske forhold og arbejdsprocesserne som bagvedliggende variable i modsætning til de to modeller, der i højere grad har fokus på arbejdsforholdene og konsekvenserne.

Et af de problemer, som både ledere og medarbejdere har nævnt, knytter sig til den nødvendige og essentielle vidensdeling i vidensarbejdet. Det fortælles, at vidensdeling ikke fungerer optimalt, især ikke den del, der beror på personlige relationer. Men også den IT-understøttede vidensdeling fungerer utilfredsstillende. Det betyder, at medarbejderne oplever, at de spilder deres tid med at søge efter viden, som de har brug i forbindelse med en konkret opgave, man genopfinder den dybe tallerken, viden går tabt m.m. Det betyder blandt

andet, at kvaliteten af det arbejde, der udføres, forringes. Det betyder også, at produktiviteten og effektiviteten nedsættes, da man skal bruge en del af sin arbejdstid på at finde de personer, som besidder den kompetence eller viden, man har brug for, hvilket er et problem lederne peger på.

Denne problemstilling har jeg valgt at trække frem som et eksempel og belyse ved hjælp af "De 6 guldkorn", "organisatoriske kilder til stress" og Galbraiths "stjernemodel", da der er tale om en helt central problemstilling, der har betydning for både vidensproduktionen og medarbejdernes arbejdsliv. Et andet eksempel, der også er belyst, er medarbejdernes oplevelse af ensomhed (se kapitel 9). Formålet med at trække problemstillingen omkring vidensdeling frem er at få indsigt i hvilke arbejdsorganisatoriske forhold, der ligger til grund for problemet og dermed input til mulige forbyggende handlinger og forandringer. Konklusionen på analysen er, at problemstillingen skyldes en kombination af en række organisatoriske forhold, der overordnet giver sig udslag i et individualiseret vidensarbejde.

Udgangspunktet for denne karakteristik er, at viden anses som konkurrenceparameteren i casevirksomhederne. Da viden er båret af medarbejderne, og de dermed udgør kernen i vidensproduktionen, er en af virksomhedernes strategier at rekruttere de dygtigste medarbejdere. Derved fastholdes en fordelagtig konkurrencemæssig position på det marked, virksomhederne opererer på. Medarbejderne er i det daglige selvledede og har et stort ansvar for deres eget arbejde, både i form af salg og produktion af ny viden. Casevirksomhederne er karakteriseret ved at have en decentral, flad og dynamisk struktur, der danner basis for netværksintegrerende processer og facilitering af vidensarbejdet. (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan 2002)

Det betyder, at folk rekrutteres til forskellige projekter på kryds og tværs af organisationen og specialer. Man indgår således i en række netværk, som man selv sørger for og vedligeholder, og som afspejler hvilke interesser, man har. Der er derfor tale om en uformel projektorganisering, hvor projekter behandles på baggrund af kompetencer og via netværk på det "interne projektmarked", hvor man handler med sine kompetencer. Det er den uformelle organisering af arbejdet, der danner rammerne for den egentlige produktion og gennemførelsen af projekterne i virksomhederne. I de projekter, der arbejdes med, er der altid stramme deadlines, og varigheden varierer afhængig af opgavens karakter. Disse organisationsstrukturer betyder, at virksomhederne også kan betegnes som et adhocrati, i og med at de er karakteriseret ved dynamiske organisationsstrukturer baseret på selvdannede og selv-ledede projektteams,

decentraliserede beslutningsprocesser og lav formalisering i form af formelle procedurer og regler

I projektarbejdet indgår den uformelle vidensdeling som en central aktivitet. Da man i praksis selv er ansvarlig for at deltage på nye projekter, har vidensdeling via det personlige netværk en stor betydning, da fordelingen af opgaverne typisk foregår uformelt på virksomhedernes interne projektmarked. Formålet med vidensdeling er således at sikre sig fremtidige opgaver, pleje sit netværk og sikre sig adgang til den viden, man har brug for i sine opgaver. Det er karakteristisk, at viden hovedsageligt deles face-to-face fremfor via de IT-understøttede vidensdelingssystemer.

Medarbejdernes forståelse har således fokus på processer og er forbundet med sociale strukturer og praksis som "encultured" eller "embrained" viden (Blackler 1995). Virksomhedernes eller ledelsens vidensforståelse, udtrykt ved IT-understøttede systemer for vidensdeling, repræsenterer derimod en strukturel vidensforståelse i form af "encoded" viden (Blackler 1995) eller eksplicit viden ifølge Nonaka og Takeuchi (1995). Det er således tydeligt, at der i virksomheden eksisterer to forskellige forståelser af viden. Den ene af disse har affødt udvikling af strukturelle organisatoriske rammer for vidensdeling (ba) (Nonaka og Takeuchi 1995) i form af IT-systemer. Disse systemer, der skal understøtte arbejdsprocesserne, imødekommer dog ikke medarbejdernes konkrete behov, der udspringer af den anden vidensforståelse – den relationelle. Denne er kendetegnet ved, at viden hovedsageligt deles face-to-face blandt kolleger, ledere og andre relevante aktører. Dermed opleves dokumentation og lagring af ny viden som spild af tid, idet det for det første ikke understøtter den form for vidensdeling, der i realiteten praktiseres og for det andet ikke knytter incitamentstrukturer til disse aktiviteter, der kan opveje de rationelle og mentale incitamentstrukturer såsom udfaktureringsgrad, prestige m.m.

Af datamaterialet fremgår det tydeligt, at virksomhedernes incitamentstrukturer understøtter en prioritering af de eksterne opgaver, der kan faktureres til kunderne frem for de interne opgaver. Da vidensdeling figurerer som en intern opgave, betyder det i praksis, at denne aktivitet nedprioriteres på trods af det konkrete behov og problemstillingens betydning. Præstationer i form af salg af projekter, gennemførelse, størrelse etc. danner endvidere grundlaget for forfremmelser og prestige, hvilket også har indflydelse på vidensdeling, der ikke er en prestigegivende aktivitet, når det drejer sig om dokumentation af viden. Det, som derimod giver prestige, er den personlige vidensdeling. Den er der ikke altid tid til på grund af, det kraftige fokus der er på

kunderne og den pris, de har betalt og med en ledelses forventning om at der skal udfaktureres opgaver så tæt på 100% som muligt. Det er således karakteristisk, at incitamentstrukturerne har fokus på den individuelle indsats, hvor man som selvledet medarbejder er ansvarlig for egen produktion, har egne mål, og ansvar for at dele og søge den nødvendige viden. Problematikken omkring vidensdeling betyder, at der ikke sker en tilstrækkelig nyudvikling af forretningskoncepter og standarder, hvilket især lederne oplever som et problem. Alt i alt er der altså tale om et problem både på kort og langt sigt.

Nogle eksempler på konsekvenserne af disse oplevelser og produktionsforhold er, at der leveres løsninger til kunderne som medarbejderne finder utilfredsstillende og som krænker deres faglige stolthed. Det har betydning for den mentale belønning, som spiller en særlig rolle i vidensarbejdet. Her udgør den fagligt udfordrende opgave en motivationsfaktor i sig selv. De individualiserede incitamentstrukturer og det store ansvar grundet organisationsstrukturen betyder blandt andet, at medarbejderne konkurrerer indbyrdes, kan føle sig ensomme og mangler støtte i deres arbejde.

Konklusionen på casestudiet er således, at vidensarbejdet kan karakteriseres som et individualiseret arbejde, hvor produktionen er båret af medarbejderne i kraft af deres viden og kompetencer. For at understøtte den nødvendige og forventede fleksibilitet og frihed i arbejdet er strukturen kendetegnet ved at være flad og decentral, hvilket giver medarbejderne et individualiseret ansvar. Samtidig bevirker det, at styringen af den daglige vidensproduktion bliver uigennemsigtig, da planlægning og fordelingen af opgaver sker uformelt. Incitamentstrukturerne har ligeledes fokus på den individuelle indsats og registrering af denne, hvilket blandt skyldes at den individualiserede viden udgør en konkurrenceparameter på det eksterne marked og gør virksomheden sårbar i forbindelse med fratrædelse af personale. På det interne marked betyder incitamentstrukturerne, at medarbejderne indbyrdes konkurrerer med hinanden samtidig med at de har brug for hinandens viden for at kunne udvikle ny viden. Virksomhedernes strategi er således at rekruttere de dygtigste medarbejdere for at fastholde virksomhedens konkurrencefordele. Samlet set har disse forhold på forskellig vis og i forskellige kombinationer betydning både for vidensproduktionen og medarbejdernes arbejdsliv.

Analysen peger således på en række arbejdsorganisatoriske årsager til både produktionsmæssige og personlige dilemmaer og problemstillinger. Det står således klart, at årsagerne ikke alene knytter sig til individets kompetencer og stresstærskel, men derimod til organiseringen og ledelsen af vidensarbej-

det, og at årsagerne til belastningerne i det skal søges i det organisatoriske design frem for i mere simple psykiske arbejdsmiljømodeller

### **Håndtering af problemstillinger i vidensarbejdet og årsager hertil**

På spørgsmålet om hvordan konkrete belastninger og problemstillinger håndteres i vidensarbejdet, er svaret, at indsatsen typisk er tilfældig og individuel og foregår under uformelle forhold, hvorved problemerne grundlæggende ikke bliver løst. (Se kapitel 8) Et fællestræk ved medarbejderudsagnene er, at man oplever ens arbejdsliv som ens personlige ansvar, og at man står alene med problemer, frustrationer og stress, som man tager ansvaret for. Virksomhederne er således kendetegnet ved at have etableret en fælles mental model for, hvordan problemer adresseres, og hvem der har hvilket ansvar. Derfor kan respondenterne beskrivelser af den daglige håndteringspraksis beskrives med overskriften – ”Mit arbejdsliv – mit ansvar”.

Denne praksis har den konsekvens, at den indsats, man som medarbejder selv i første omgang forsøger at iværksætte, kan karakteriseres som coping. (Cox 1993; Nielsen 1984) Det er karakteristisk, at de fleste fortæller, at det er deres egen skyld, at de har problemer. Man bebrejder således sig selv, når der opstår problemer og forsøger at løse dem for at få en normaliseret hverdag igen.

Problemer af mere personlig karakter, hvor man føler sig stresset, og problemet ikke kan løses ved primær coping, forsøger man også at klare selv. Her gør man eksempelvis brug af hjemmearbejdsdage, lytter til sin krop, sætter tempoet ned osv. Det vil sige, at man emotionelt forsøger at cope med situationen (sekundær). Hvis denne indsats ikke er tilstrækkelig, er de efterfølgende aktiviteter, der iværksættes, karakteriseret ved at være medarbejderinitieret baseret på en uformel og tilfældig håndtering, hvor man taler med sin leder eller kollega, når der opstår et behov eller en lejlighed. Det er således op til den enkelte at udvælge, hvilke problemer der skal adresseres og håndteres.

De initiativer, der efterfølgende iværksættes er typisk medarbejderorienteret og karakteriseret ved sekundære eller tertiære foranstaltninger (Murphy 1988). De tertiære initiativer sigter mod at få løst problemerne omkring den enkelte person og aflaste denne. Af interviewene fremgår det, at det kan være i form af ferie, aflastning m.m. hvor man konkret fjerner personen fra de belastende forhold. Ved de sekundære foranstaltninger forsøger man at etablere nogle rammer, der ruster personen via personlig udvikling til at kunne håndte-

re de krævende forhold i arbejdet. Her har respondenterne fortalt om kurser i planlægning, coaching etc.

Den uformelle og tilfældige håndtering har den betydning, at fokus fastholdes på medarbejderens egne problemer frem for at sætte fokus på de organisatoriske forhold, der forårsager problemet. Andre aktører som sikkerhedsorganisationen er uden betydning i håndteringen af medarbejdernes arbejdsrelaterede problemer og belastninger. HR-funktionen spiller dog en lille rolle, i og med at denne funktion tilbyder hjælp til selvhjælp i konkrete situationer. Den individuelle håndtering betyder også, at de arbejdsorganisatoriske forhold, der har forårsaget et givet problem eller belastning, ikke adresseres og dermed heller ikke reduceres eller elimineres. Derved sker der ikke en grundlæggende organisatorisk og forebyggende organisatorisk ændring og problemerne løses ikke.

Årsagerne til virksomhedernes individualiserede håndteringspraksis skal blandt andet søges i det organisatoriske design. (Se kapitel 9) En kombination af en decentraliseret struktur og selvledede medarbejdere samt en fælles forståelse af, at det ikke er arbejdsforholdene, der forårsager problemerne, men derimod medarbejderne selv, betyder at selvledede medarbejdere bliver selvansvarlige for eget arbejdsliv. Denne tilgang betegnes også som "Blaming the victim", der er kendetegnet ved, at den iværksatte indsats i forbindelse med et givet problem har et individuelt fokus, og at løsninger er medarbejderinitieret og -orienteret.

Analysen peger endvidere på en række andre forhold såsom personaleledelse, der nedprioriteres og manglende kollektive rum for refleksion over arbejdet, problemer og muligheder for håndtering af disse. Medarbejdernes centrale position i vidensarbejdet og den daglige vidensproduktion har givet dem betegnelsen "hellige" og "konger", hvilket udtrykker, at medarbejderne ikke skal forstyrres, da det kan medføre at produktionen forsinkes, og muligheden for at skabe værdi reduceres. Konsekvensen af denne forståelse er, at der ikke iværksættes organisatoriske ændringer, der kan have et forebyggende sigte.

Det sidste forhold, der har betydning for ansvarsoverdragelsen, er det, som kan betegnes som virksomhedernes "benægtelseskultur". Denne er karakteriseret ved en fælles "encultured" viden og en erkendelse af problemernes eksistens på et generelt plan, men en tavs og kollektiv benægtelse af, at problemet forekommer på ens egen arbejdsplads. Baggrunden for denne betegnelse er, at det flere steder fremgår, at de arbejdsrelaterede problemstillinger er erkendt af respondenterne.



Konsekvensen af ovenstående er, at der ikke ændres ved de organisatoriske forhold, der kan være årsag til psykiske belastninger og stress i arbejdet. Som vi har set (Se kapitel 1 og 4) er det også det billede, der tegner sig på danske arbejdspladser. Dette er blevet kritiseret, og et gennemgående træk i denne kritik er, at det er uklart, hvem der har ansvaret for at håndtere psykiske belastninger i vidensarbejdet, og hvilke initiativer der skal iværksættes. Omkring håndtering og forebyggelse af stress, er der nogle klare anvisninger på, hvad en stressreduktion forudsatte. Årsagsanalysen giver ligeledes et klart signal om, at ønsker man som ledelse at fokusere indsatsen mod stress, skal der sættes ind i forhold til arbejdets organisatoriske design, og ansvaret for håndteringen skal klarlægges.

### **Forslag til forebyggende arbejdsorganisatoriske muligheder**

En forebyggende indsats i relation arbejdsrelateret stress forudsætter ifølge Murphy (1988), at der iværksættes en række organisatoriske ændringer. Der ved gøres der en indsats i forhold til de organisatoriske forhold, der skaber de problemer der kan give anledning til et dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress.

Af casestudierne (se kapitel 8) fremgår det, at der blandt både medarbejdere og ledere er en tavs og individuel viden om de problemer, der knytter sig til vidensarbejdet samt mulige løsninger hertil. Dermed sker der ingen forebyggende indsats. Denne viden kan gøres fælles og eksplicit, ved at der etableres en organisatorisk ramme i form kollektive fora, hvor både ledere og medarbejdere deltager og i fællesskab taler om de forhold i arbejdet, der har betydning for kvaliteten og effektiviteten og udvikler løsninger på konkrete problemstillinger. Ændringer i det daglige arbejde og dets organisering og ledelse kan derved udgøre en forebyggende indsats til gavn for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes arbejdsliv. En workshop, hvor en række ledere deltog og sammen skulle gøre deres viden om mulige løsninger eksplicit, viste sig at være et eksempel på et sådant kollektivt refleksionsrum. (Se kapitel 10)

Workshoppen udgjorde en anledning til at tale om en række af de problemer, der knytter sig til vidensarbejdet og samtidig pege på nogle mulige forebyggende initiativer.

Ønsker man som leder og medarbejder at forebygge problemer og belastninger i vidensarbejdet, har casestudierne og workshoppen vist, at der er en række muligheder for det. På trods af årsagsanalysen, er det vanskeligt komme med nogle konkrete forslag, da de vil afhænge af den konkrete virksomheds

kontekst og forudsætter et større kendskab til og indsigt i de konkrete arbejdsprocesser, end dette projekt har skabt grundlag for.

I lyset af Galbraiths's "Stjerne-model" peger analyserne dog på nogle generelle arbejdsorganisatoriske forhold, der kan diskuteres, hvor virksomhedernes individualiserede incitamentstrukturer, arbejdsprocesser, struktur, rekrutteringspraksis, udfakturerings rolle, afstemning af konfliktende jobkrav, etablering af kollektive fora for vidensdeling er en række eksempler herpå.

I de tilfælde hvor ledere og/eller medarbejdere diskuterer problematiske forhold i arbejdet, er det karakteristisk, at man diskuterer isolerede forhold, og i nogle tilfælde relaterer problemet til et enkelt andet organisatorisk forhold. (Se kapitel 9) Diskussionen afspejler således ikke en organisatorisk helhedsforståelse.

Etablering af en workshop eller et kollektivt refleksionsrum skaber dog en ramme for en dialog og åbner muligheden for en diskussion af de organisatoriske forholds betydning for arbejdet og arbejdslivet. Det kan give anledning til at identificere nogle organisatoriske ændringer, der kan bidrage til en øget integration af arbejdsmiljø i organiseringen og ledelsen af vidensarbejdet i vidensintensive virksomheder, hvorved en række problemer og belastninger kan forebygges.

Ønsker man som ledelse og medarbejde at forebygge belastninger og problemer i vidensarbejder, skal der således sættes fokus på arbejdsforholdene, og det skal ske med et helhedsorienteret sigte. Og uanset hvilken forandring man ønsker at iværksætte for at reducere stress, er det helt centralt, at der sker en sammentænkning af den konkrete ændring i forhold til de andre organisatoriske forhold i det organisatoriske design. Ligeledes skal ændringerne basere sig på en diskussion omkring, hvad man som ledelse og medarbejde ønsker at opnå. Ledelsens vision skal således stå klart.

### **Realisering af primær forebyggelse i vidensarbejdet**

Betingelserne for at gennemføre forebyggende ændringer indenfor vidensarbejdets organisatoriske rammer, baserer sig på en analyse, der tager afsæt i teorier inden for forandringsledelse deriblandt Kotters "Ottetrinsproces". (Kotter 1999) En forandring i form af en organisatorisk ændring, der har et forebyggende formål, forudsætter først og fremmest, at både ledere og medarbejder har en oplevelse af nødvendighed. Her er det min vurdering, at der er en række potentielle åbninger, hvoraf en af disse vil være at adressere virksomhedernes problemer, der knytter sig til vidensdeling og vidensproduktionen. Lederne

giver udtryk for der spildes for meget tid, at der ikke er tid til nyudvikling etc., og medarbejderne ønsker af levere løsninger af højere kvalitet, hvilket forudsætter forbedrede forhold for vidensdeling, især den relationelle.

En forandring forudsætter dernæst etableringen af en styrende koalition. Denne skal sammensættes af personer med tilstrækkelig indflydelse til at styre forandringen. Her spiller medarbejderne en særlig rolle, da de besidder en stor magt på grund af deres viden og kompetencer, der udgør virksomhedernes konkurrenceparameter. Det politiske program, man kan blive enige om og tilslutte sig, kan omhandle kvalitet og udvikling i vidensproduktionsprocesserne. Visionen vil herefter være at skabe et organisatorisk design, der skal sikre kvalitet og effektivitet i arbejdet og dermed et bedre indtjeningsgrundlag og forbedret arbejdsliv.

En forudsætning for at der kan udvikles og i sidste instans indarbejdes kollektive og forebyggende initiativer i den daglige praksis er, at der skabes en bevidsthed og viden om årsagerne til respondenternes problemstillinger, deres sammenhænge og betydning for den daglige ledelse og organisering af arbejdet. Denne bevidsthed er nødvendig for at sikre en formaliseret og kollektiv håndtering af aktuelle problemstillinger. Ved at sammentænke det organisatoriske design eksemplificeret ved Galbraiths organisatoriske designmodel vil man både styrke virksomhedens konkurrenceevne og arbejdslivet i vidensarbejdet.

På baggrund af casestudierne og analyserne kan jeg således konkludere, at både medarbejdere og ledere har en række arbejdsorganisatoriske muligheder for at forebygge arbejdsrelateret stress i vidensarbejdet. En primær forebyggende indsats forudsætter organisatoriske ændringer, der har fokus på kollektive løsninger og fælles ansvar. Ændringer af denne type vil kunne skabe grundlag for inddragelse af hensynet til arbejdslivet og det psykiske arbejdsmiljø, samtidig med at kvaliteten og effektiviteten i vidensproduktionen sikres. Disse organisatoriske ændringer skal ses i lyset af virksomhedens organisatoriske design, og hvilke organisatoriske forhold der i forskellige kombinationer forårsager de konkrete problemer og belastninger. Afstemmes de organisatoriske ændringer i forhold til virksomhedens strategi, rekrutteringspraksis, arbejdsprocesser, organisationsstruktur og incitamentstruktur og deres indbyrdes afhængighed og forhold, er der basis for, at virksomheden kan blive mere effektiv og påvirke medarbejdernes arbejdsliv i en positiv retning.



## KAPITEL 13. PERSPEKTIVERING

I projektets sidste kapitel præsenteres implikationerne af konklusionerne præsenteret i kapitel 12. Der præsenteres to aspekter af disse i form af ny viden fundet i projektet og fremtidige forskningsmæssige perspektiver.

### Projektets bidrag

Da dette ph.d. projekt blev påbegyndt i 2002 var der en diskussion af det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress. Flere virksomheder havde oplevet konsekvensen af stressede medarbejdere og mange valgte derfor at gøre en indsats mod et kraftigt stigende problem. Diskussionen og indsatserne var dog kendetegnet ved at have fokus på individuelle strategier og løsninger. Der var således et begrænset fokus på primær forebyggelse.

I samme periode var der også en løbende diskussion om vidensarbejdets indhold, ledelse, muligheder etc. Der var dog begrænset viden om vidensarbejdet og dets betydning for det psykiske arbejdsmiljø og stress.

I den efterfølgende periode har jeg via litteraturstudiet og analyserne vist, at Knowledge Management litteraturen udgør en ramme for at begrebsliggøre vidensarbejdet. Ligeledes diskuteres ledelse af både vidensarbejderne og virksomhedernes viden samt produktionsprocesserne. Det er dog karakteristisk at der er tale om tilstandsbeskrivelser. Der er således ingen reel diskussion af arbejdsforholdene i det vidensintensive arbejde og konsekvenserne heraf, skønt vidensarbejdet er karakteriseret ved nogle særlige forhold. Ligeledes tænkes vidensarbejdet ikke ind i en større organisatorisk kontekst, men beskrives som isolerede forhold med fokus på vidensledelse.

Ud fra de præsenterede teorier om psykisk arbejdsmiljø og beskrivelserne af vidensarbejdet kan jeg konkludere, at vidensarbejdet indebærer en række forhold, der udgør grundlaget for et arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø.

Analysen rejste dog nogle nye spørgsmål, blandt andet, om den konkrete sammenhæng mellem vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed. Disse spørgsmål blev undersøgt via et empirisk case studie i fem casevirksomheder. Her blev vidensarbejdets karakteristika og arbejdslivet i en vidensintensiv virksomhed samt virksomhedernes konkrete håndtering af problemer og belastninger i arbejdet afdækket. Den efterfølgende analyse pegede på en række arbejdsorganisatoriske årsager til både produktionsmæssige og personlige dilemmaer og problemstillinger.

Analysen og en efterfølgende workshop dannede grundlag for, at problemstillingen blev indplaceret i en handlingsorienteret kontekst med fokus på

primær forebyggelse. Begge forskningsaktiviteter illustrerede, at både ledere og medarbejdere sidder inde med en tavs viden om mulige løsninger. Samtidig står det klart, at både ledere og medarbejdere har store vanskeligheder ved at tematisere det organisatoriske felt. Det betyder, at fokus fastholdes på individets handlingsmuligheder og individorienterede løsninger.

Inden for rammerne af projektet har det desværre ikke været muligt at pege på nogle konkrete initiativer. Der mangler således mere konkrete anvisninger på, hvordan man som ledelse og medarbejder konkret skal håndtere de problemstillinger og belastninger, der kan opstå i vidensarbejdet.

Workshopen fremstår dog også som eksempel på, at der indenfor virksomhedernes egne rammer er potentielle muligheder for at etablere lokale organisatoriske ændringer. Ved at etablere et kollektivt rum for refleksion er der mulighed for at pege på løsninger, som både fremmer effektivitet og kvalitet i vidensarbejdet, og som har positiv indflydelse for arbejdslivet og det psykiske arbejdsmiljø.

### **Perspektiver på projektet**

Projektets konklusioner bidrager med en viden omkring muligheden for at forebygge psykiske arbejdsmiljøproblemer og stress i vidensarbejdet. Den viden viser, at det i den daglige organisering og ledelse af vidensarbejdet er væsentligt, at man har fokus på den primære forebyggelse frem for den sekundære og tertiære. En forebyggende indsats forudsætter at både ledelse og medarbejdere er bevidste om sammenhængen mellem de forskellige faktorer i det organisatoriske design. Endvidere er det væsentligt, at både ledere og medarbejdere reflekterer over og diskuterer problemstillinger, der knytter sig til arbejdet i kollektive fora. Denne bevidsthed vil således udmønte sig i et afstemt design til gavn for effektiviteten og kvaliteten af arbejdet og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø.

I forhold til andre aktører er det et åbent spørgsmål, om det er muligt at etablere organisatoriske netværk med andre aktører som HR-funktionen, arbejdsmarkedets organisationer, Arbejdstilsynet m.fl., der kan understøtte en vedvarende tematisering af dette.

Forskningsmæssigt er det psykiske arbejdsmiljø i vidensarbejdet fortsat interessant at arbejde videre med af flere grunde. For det første er arbejdsrelateret stress fortsat et stigende problem, og det er et emne der løbende debatteres både i al almindelighed og forskningsmæssigt. For det andet ser man et stadigt stigende udbud af råd og værktøjer til stresshåndtering, hvor den alt-

overskyggende del har fokus på hvad man som person kan gøre. Der mangler således stadigvæk konkrete anvisninger, der har fokus på forebyggelse frem for symptombehandling.

I dette projekt er der blevet peget på en række forhold til at reducere arbejdsorganisatoriske kilder til stress. Der mangler dog viden om, hvordan disse forhold konkret skal implementeres. I fremtidige forskningsprojekter vil det derfor være relevant at undersøge en række forhold, som for eksempel: Hvad initierer ønsket om forebyggelse af stress, hvilke aktører inddrages, hvilke konkrete anvisninger kan udvikles og identificeres og hvilke organisatoriske ændringer resulterer i en reduktion af stress samtidig med at arbejdsprocesserne forbedres. Ligeledes vil det være interessant at undersøge, om det er muligt at gennemføre en organisatorisk ændring, hvor de forskellige faktorer i Galbraiths organisatoriske designmodel er afstemt.

En af pointerne i projektet er at kollektive fora, hvor ledere og medarbejdere deltager, kan bidrage til udvikling af løsninger på lokale og aktuelle problemer. I forlængelse heraf er det interessant at undersøge, om det i praksis er muligt, og hvilke løsninger det konkret giver sig udslag i. Endelig finder jeg det interessant at afdække, om konkrete anvisninger kan baseres på virksomhedens tavse viden. I et sådant projekt vil man kunne tage udgangspunkt i de årsagssammenhænge, der er identificeret i nærværende projekt. I en konkret sammenhæng skal disse dog præciseres og dokumenteres yderligere. Det forudsætter at den konkrete vidensproduktionsproces studeres og afdækkes mere detaljeret, end det gør sig gældende i nærværende projekt.

Da dette projekt er baseret på empiriske undersøgelser af vidensarbejdet i tre konsulentvirksomheder og to rådgivende ingeniørvirksomheder, finder jeg det relevant i et fremtidigt projekt at også andre typer af vidensarbejde og vidensintensive virksomheder bliver undersøgt.

## REFERENCELISTE

Agervold, M. 1998, *Det psykosociale arbejdsmiljø* Aarhus University Press, Århus.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U., & Skärstrand, E. 1998, *Gränslöst arbete eller arbetets nya gränser. Delstudie I*, Arbetslivsinstitutet, 2:I.

Alvesson, M. 1999, *Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists - A Reflexive Approach to Interviews in Organization Research* Lund University, 3.

Alvesson, M. 2002, *"Up-or-out" versus "fun-and-profit": a study of personnel concepts and HR themes in two IT/management consulting firms* Department of Business Administration, School of Economics, Lund University, 2.

Alvesson, M. 2004, *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, 1 edn, Oxford University Press, New York.

Alvesson, M. 1995a, *Management of Knowledge-Intensive Companies* Walter de Gruyter, Berlin.

Alvesson, M. 1995b, *Managements of Knowledge-Intensive Companies* Walter de Gruyter, Berlin.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. 2000, *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research* Sage Publications Inc.

Andersen I. 1994, *Arbejdsmedicin, Bind I* Arbejdsmiljøinstituttet, København.

Andersen, I. 1990, *Valg af organisationssociologiske metoder - et kombinationsperspektiv*, 1 edn, Samfundslitteratur, København.

Andersen, I. 1994, *Arbejdsmedicin Bind II* Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljøinstituttet.

Andersen, V. 2003, "Fra kollektiv interessevaretagelse til nye sociale fællesskaber på arbejdspladsen - med særlig fokus på de højtuddannede vidensarbejdere," in *Demokrati og deltagelse i arbejdslivet*, N. Warring & C. H. Jørgensen, eds., Samfundslitteratur, Frederiksberg, pp. 149-167.

Argyris, C. 1991, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, vol. 69, no. 3, pp. 99-109.



- Argyris, C. & Schön, D. 1996, *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1995, *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 2. edn, Pitman Publishing, UK.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1998, *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 3. edn, FT Prentice Hall, UK.
- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. 2002, *Organisationsteoriens klassikere*, 1 edn, Handelshøjskolens forlag, København.
- Bason, C., Csonka, A., & Ejler, N. 2003, *Arbejdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejder.*, 1 edn, Børsens Forlag A/S, København.
- Bech, P., Andersen, M. B., Tønnesen, S., & Agnarsdóttir, E. 2002, *Stress hos ledere i Danmark - årsager, udbredelse og konsekvenser*, Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Bechsgaard, U. Psykisk arbejdsmiljø er kommet i fokus. Ledernes Månedsmagasin . 2000. Lederne. 29-10-2004.
- Bell, D. 1973, *The coming of post-industrial society. A Venture in Social Forecasting* Basic Book, Inc., Publishers, New York, USA.
- Bendix, H. W. & Harbo, A. 2004, *Videnledelse i praksis*, 1. edn, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Blackler, F. 1995, "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies* pp. 1021-1046.
- Bøgelund, E. Tid, kvalitet og fleksibilitet - den nedslidende cocktail. Djøf Bladet 7, 4-6. 2004. København, DJØF.
- Boje, D. M. 2001, *Narrative Methods for Organizational & Communication Research* SAGE Publications Ltd.
- Brooks, I. 2003, *Organisational Behaviour*, 2 edn, Prentice Hall Financial Times.
- Castells, M. 2000, *The Rise of the Network Society*, 2 edn, Blackwell Publishers Ltd, Oxford UK.
- Christensen, P. H. 2002, *Om vidensledelse - perspektiver til refleksion* Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.

- Christensen, P. H. 2005, *Facilitating knowledge sharing: A conceptual framework*, Copenhagen Business School.
- Christiansen, J. M. & Wissing, P. 2000, *For meget af det gode - om privatansatte magistres psykiske arbejdsmiljø*, Center for Alternativ Samfundsanalyse.
- Civiløkonomerne. Ledelse & Erhvervsøkonomi. Tema: Videnledelse. Ledelse & Erhvervsøkonomi 1. 2001.
- Clark, T. & Salaman, G. 1996, "Telling Tales: Management Consultancy as the Art of Story Telling," in *Metaphor and Organizations*, 1 edn, D. Grant & C. Osrick, eds., SAGE Publications Ltd, London, pp. 166-184.
- Collins, D. 1998, *Organizational Change* Routledge, London.
- Collis, J. & Hussey, R. 2003, *Business Research*, 2 edn, Palgrave Macmillan, New York.
- Cooper, C., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. 2001, *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research and Applications* Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Cooper, C. L. 1998, *Theories of Organizational Stress* Oxford University Press, Oxford.
- Cooper, C. L. & Payne, R. 1998, *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work* John Wiley & Sons Ltd., Great Britain.
- Cox, T. 1993, *Stress research and stress management: Putting theory to work*, Health and Safety Executive, 61.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. 2000, *Research on work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, Nottingham, UK.
- Csonka, A. 2000, *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*, Ph.d., Socialforskningsinstituttet, København.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2001, *Organizational Development and Change*. South-Western College Publishing, Ohio, USA.
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1992, *A Behavioral Theory of the Firm*, 2 edn, Blackwell.

- Dahler-Larsen, P. 2002, *At fremstille kvalitative data* Odense Universitetsforlag, Odense.
- Davenport, T. H. o. P. L. 1998, *Working Knowledge. How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dawson, P. 1994, *Organizational Change. A processual approach*. Paul Chapman Publishing Ltd., London.
- DeFrank, R. S. & Cooper, C. 1987, "Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 2, pp. 4-10.
- Djøf. Djøfs guide til reduktion af stress. Djøfs Hjemmeside . 2005a. 9-2-2006a.
- Djøf. Stress fører til sygefravær - 2005. Djøfs Hjemmeside . 6-12-2005b. 9-1-2005b.
- Drucker, P. F. 1969, *The Age of Discontinuity*, 2 edn, William Heinemann Ltd, London.
- Drucker, P. F. 1988, "The coming of the new organization", *Harvard Business Review* no. January-February 1988, pp. 45-53.
- Erhvervsfremmestyrelsen 1999, *Management konsulenter - kortlægning af en branche i vækst*. Erhvervsfremmestyrelsen, København.
- European Agency for Safety and Health at Work 2002, *How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress* European Communities.
- Flyvbjerg, B. 2001, *Making Social Science Matter* Cambridge University Press, Cambridge.
- Galbraith, J. R. 2002, *Designing Organizations. An executive guide to strategy, structure and process*. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Gibbons.M.et al. 1994, *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications, London.
- Gourlay, S. Towards a new framework for knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. 2004.
- Hagerup, A. Stressedede medarbejdere sendes til psykiateren. Berlingske Tidende . 3-3-2003. København, Berlingske Tidende.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, vol. May-June, no. 4347, pp. 105-116.

Hansen, O. N. & Kristensen, T. S. 1998, "Psykosociale arbejdsmiljøfaktorer og stress," in *Miljø og arbejdsmiljømedicin*, T. S. Kristensen & O. N. Hansen, eds., FADL's Forlag, København, pp. 271-289.

Højbjerg, X. 2004, in *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne på tværs af fagkulturer og paradigmer*, L. Fuglsang & P. B. Olsen, eds., Roskilde Universitetsforlag.

Holt, H. & Lind, M. L. 2004, *Sammenhængen mellem organisationsformer og belastninger på 6 DJØF-arbejdspladser*, Socialforskningsinstituttet.

Ipsen, C. 2001, *Læring og organisationsudvikling i en rådgivende ingeniørvirksomhed*, Institut for Produktion og Ledelse, Lyngby.

James, W. 2000, "Hvad pragmatisme betyder," in *Pragmatismens renæssance*, Philosophia - Tidsskrift for filosofi, pp. 15-30.

Johnston, R. & Clark, G. 2001, *Service Operations Management*, 1 edn, Pearson Education Limited.

Karasek, R. 1990, "Lower health risk with increase job control among white collar workers", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 11, pp. 171-185.

Karasek, R. 1979, "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. June, pp. 285-308.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990b, "The Psychosocial Work Environment," in *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, Inc., New York, pp. 31-83.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990a, "Psychosocial Job Characteristics," in *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, 1 edn, Basic Books, Inc., Publishers, New York, pp. 161-200.

Kerr, M. What is Knowledge Management? 2002. Institute of Work Psychology, University of Sheffield, Sheffield, England.

Knudsen, C. 1994, *Økonomisk metodologi*, 2 edn, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

- Kompier, M. & Cooper, C. 1999, *Preventing Stress, Improving Productivity. European case studies in the workplace* Routledge, London.
- Kotter, J. P. 1999, *I spidsen for forandringer* Peter Asschenfeldts nye Forlag, København.
- Kring, C. 2005, *Arbejdsliv & familieliv - Get A Balance!*, Ph.d., Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet.
- Kristensen, T. S. 1999, "Challenges for research and prevention in relation to work and cardiovascular diseases", *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, vol. 25, pp. 550-557.
- Kristensen, T. S. 2002, "Stress og psykosomatiske sygdomme," in *Medicinsk Sociologi*, L. Iversen et al., eds., Munksgaard, København, pp. 225-254.
- Kristensen, T. S. 1994, "Teoretisk referenceramme," in *Arbejds miljø, stress og helbred i den danske slagteribranche*, FADL's forlag, København, pp. 18-29.
- Kristensen, T. S. De 6 guldkorn. Arbejds miljørådet . 2004a. 3-5-0005a.
- Kristensen, T. S. Det psykiske arbejds miljø i dag og i morgen. 9-11-2004b. Arbejds miljøseminar på Nyborg Strand, Arbejds miljøinstituttet.
- Krogh, G. & Roos, J. 1996, *Managing Knowledge. Perspectives on cooperation and competition* Sage Publications, London.
- Kvale, S. 1994, *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, 9 edn, Hans Reitzels Forlag, København.
- Launsø, L. & Rieper, O. 1995, *Forskning om og med mennesker - Forsknings typer og forskningsmetoder i samfundsforskningen* Nyt Nordisk forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991, *Situated Learning. Legitimate peripheral participation* Cambridge University Press.
- Ledernes Hovedorganisation. Psykisk arbejds miljø. Lederne . 13-1-2003. 29-10-2004.
- Lindkvist, L. Knowledge Communities and Knowledge Collectivities - A typology of knowledge work in groups. *Journal of Management Studies* . 2004.
- Lorsch, J. W. & Tierney, T. 2002, *Aligning the Stars. How to succeed when professionals drive results*, 1 edn, Harvard Business School Press.

Maaløe, E. 2002, *Casestudier. Af og om mennesker i organisationer*, 2 edn, Akademisk.

Maister, D. 2003, *Managing the Professional Service Firm*, 1 edn, Simon & Schuster UK Ltd, London.

Maister, D. H. 2001, *Practice What You Preach - What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture* The Free Press, New York, N.Y., USA.

McKenna, P. J. & Maister, D. 2002, *First among Equals. How to manage a Group of Professionals*, 1 edn, The Free Press, New York, USA.

Merllié, D. & Paoli, P. 2001, *Ten Years of Working Conditions in the European Union (Summary)*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Mikkelsen, B. 1995, "Participation - Concepts and Methods," in *Methods for Development Work and Research*, 1 edn, Sage Publication Inc., pp. 61-84.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994, *Qualitative Data Analysis An Expanded Sourcebook*, 2 edn, Sage Publications.

Mintzberg, H. 1983, *Structures in five* Prentice-Hall International.

Mønsted, M. 2005, "Knowledge sharing and methods of communication in high technology firms", OKLC Conference. Bentley College Boston..

Murphy, L. R. 1988, "Workplace Interventions for Stress Reduction and Prevention," in *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work*, C. Cooper & R. Payne, eds., John Wiley & Sons Ltd, pp. 301-339.

Netterstrøm, B. 2002, *Stress på arbejdspladsen. Årsager, forebyggelse og håndtering*, 2 edn, Hans Reitzels Forlag, København.

Netterstrøm, B. Ti gode råd til at undgå stress. [www.sundhed.dk](http://www.sundhed.dk) . 22-10-2003. 16-10-0004.

Netterstrøm, T., Kristensen, T. S., Møller, L., Jensen, G., & Schnohr, P. 1999, *Psyisk arbejdsmiljø og helbred*, Arbejdsmiljøfondet.

Newell, S. 2002, *Creating the Healthy Organization. Well-being, diversity & ethics at work*, 1. edn, Thomson, Cornwall.

- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. 2002, *Managing Knowledge Work* Palgrave.
- Nielsen, T. 1984, "Stress og arbejdsmiljø," in *Arbejdspsykologi*, E. Petersen & K.-E. Sabroe, eds., Munksgaard, København, pp. 158-181.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, *The Knowledge-Creating Company* Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2002, "SECI, Ba, and Leadership," in *Managing Industrial Knowledge - Creation, transfer and utilization*, I. Nonaka & D. Teece, eds., pp. 13-43.
- Paludan-Müller, L. 2004, "Stress," in *Arbejds-, organisations- og ledelsespsykologi*, 1 edn, Frydenlund, pp. 147-173.
- Peirce, C. S. 1994, *Semiotik og pragmatisme* Gyldendal.
- Pfeffer, J. 1994, *Competitive advantage through people -Unleashing the power of the work force* Harvard Business School Press, Boston.
- Prusak, L. 1997, *Knowledge in Organizations* Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Rasmussen, L. B. The Narrative Aspect of Scenario building - How Story Telling may give people a memory of the future. 2005.
- Reason, P. 1994, "Three Approaches to Participative Inquiry," in *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, eds., Sage Publications, pp. 324-340.
- Rogaczewska, A. P. & Larsen, H. H. 2003, *HRM ved en milepæl - Cranet undersøgelsen 2003* Center for Ledelse og CBS, København.
- Scarbrough, H., Swan, J., & Preston, J. 1999, *Knowledge Management: A Literature Review* Institute of Personnel and Development  
The Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire.
- Senge, P. 1999, *Den femte disciplin. Den lærende organisations - teori og praksis* Klim, Århus.
- Singer, J. A., Neale, M. S., Schwartz, G. E., & Schwartz, J. 1986, "Conflicting Perspectives on Stress Reduction in Occupational Settings: A Systems Approach to Their Resolution," in *Health And Industry. A Behavioral Medicine Perspective*, 1 edn, M. F. Cataldo & T. J. Coates, eds., John Wiley & Sons, pp. 162-193.

Sørensen, A. K. Slap af og træn, Henrik. Berlingske Tidende [FRI], 10-11. 29-10-2005. Berlingske Tidende.

Spender, J.-C. 1996, "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory", *Journal of Organisational Change*, vol. 9, no. 1, pp. 63-78.

Starbuck, W. H. 1992, "Learning by Knowledge-Intensive Firms", *Journal of Management Studies*, vol. 6, no. 29, pp. 713-740.

Statens Institut for Folkesundhed 2002, *Sundhed & Sygelighed i Danmark 2000... & udviklingen siden 1987*, Statens Institit for Folkesundhed, København.

Statens Institut for Folkesundhed. Stress - et folkesundhedsproblem (Uge 5 - 2003). Ugens tal for Folkesundhed - Sundheds- og sygelighedsundersøgelsen 2000 . 2003. Statens Institut for Folkesundhed. 5-10-0004.

Steffensen, L. L. 2005, "30 procent af sygefraværet skyldes ikke sygdom", *Arbejdsmiljø* no. 6/7, pp. 44-45.

Steffensen, L. L. Overvåg dig selv. Arbejdsmiljø 2. 1-5-2002.

Sveiby, K.-E. What is Knowledge Management? Sveiby.com . 2001. 1-9-2004.

Svendsen, E. Stressede ansatte sjusker. Hver Weekend . 2005.

Taylor, F. W. 1972, *Scientific Management* Greenwood Press, Westport, Connecticut, USA.

The free encyclopedia. Pragmatism. Wikipedia, the free encyclopedia . 25-11-2004. 25-11-0004.

Thurén, T. 2002, *Videnskabsteori for begyndere*, 1 edn, Rosinante, København.

Ugebrevet a4. Famlende indsats for psykisk arbejdsmiljø. LO Ugebrev 2. 17-1-2005a. LO.

Ugebrevet a4. Udbredt tvivl om ansvaret for trivsel. LO Ugebrev 2. 17-1-2005b. LO. 18-1-2005b.

Warr, P. 1987, "The vitamin model: appraisal and application," in *Work Unemployment and Mental Health*, 1 edn, Oxford Science Publications, pp. 277-302.

WHO. The burden of occupational illness. 8-6-1999. WHO.



Wilson, T. D. 2002, "The nonsense of 'knowledge management'", *Information Research*, vol. 8, no. 1.

Yin, R. K. 1989, *Case Study Research - Design and Methods* Sage Publications, Inc..

Djøf, 2003. "Konkurrencen om jobbene er rykket inden for murene" I Djøf-bladet 05/05. Danmarks Jurist- og Økonomforbund, København. P. 4-8

# BILAG

## BILAG A. NARRATIV ANVENDT I WORKSHOP

### Persongalleri:

Peter. Erfaren konsulent i slutningen af fyrrerne. Gift med Elisabeth, har tre børn.

Jørgen. Managing Consultant, Peters chef

Thomas. Yngre kollega til Peter. Er i samme afdeling.

Helle. Erfaren projektleder fra en anden afdeling.

Han havde lige logget sig på – klokken viste halv ti. Det var mandag morgen. Han kunne ikke huske hvornår han sidst havde mødt så sent. De seneste måneder havde været hæs-blæsende, alle i gruppen havde kunnet skrive mindst 70 timer på om ugen. Torsdag havde de afsluttet projektet. De havde holdt et afsluttende oplæg for ledelsen i Coloplast og slut-tet af med en god frokost. Fredag havde han endelig haft tid til at være sammen med bør-nene og Elisabeth. Store Bededag havde de nydt det gode vejr og lørdag havde de haft nogle af kollegerne til brunch.

Projektet havde været en spændende udfordring og meget varierende. I afdelingen havde man besluttet at gå ind i et nyt område. Det havde godt nok ligget på kanten af de flestes kompetencer, men det havde de prøvet før og alle var indstillet på at det stillede store krav til dem hver især. Målet med indsatsen havde været de store kunder. Så efter en ihærdig og målrettet indsats havde Coloplast bidt på. Han havde prøvet det før. Efter mange års erfaring med større projekter var der flere på hans referenceliste som andre ville give de-res højre arm for at få fat i. Når han sad overfor kunderne var han god til at sælge, frem-stod troværdig og fik ofte den eftertragtede underskrift med hjem.

I projektets indledende faser havde der været en del møder for at fastlægge scopet. Det var altid en interessant proces at se projektet vokse frem, lære kunden godt at kende, se hvilke konkrete behov de havde og opfylde dem. Det, at være med til at flytte på noget, gav en følelse at gøre en forskel.

Under forhandlingerne havde kunden villet ha’ det hele - lige fra de detaljerede ana-lyser til rådgivning og konsulentbistand under implementeringen. Problemstilling havde været rimelig kompleks så det havde været svært at få det hele med, hvis der skulle tjenes penge. Samtidig var det også et nyt marked. Værdien af god omtale var alle i huset klar over, så der skulle tænkes kreativt. Alle i teamet havde været opmærksom på det og havde præsenteret alternative og originale løsninger.

Efter en del møder frem og tilbage var projektet beskrevet, tidsrammen og prisen var fastlagt. Projektplanen havde set realistisk ud - rollerne var afklaret og opgaverne fordelt.

Kunden havde desværre valgt selv at stå for implementeringen af projektet. Det var nu al-tid lidt ærgerligt, tænkte han, ikke at kunne være med det sidste stykke og ”se bolden gå i mål”. Oftest stod man tilbage med den der lidt underlige fornemmelse af at have haft en stor aktie i projektet, men uden anelse om forandringsprojektet ville lykkes, når kunden fortsatte på egen hånd.

Nå, men projektet var nu kommet godt fra start, der havde været en kreativ ånd og ledelsen hos kunden havde været meget tilfredse med hans og de andres indsats. Deres første analyser var blevet modtaget med begejstring, men havde ikke uventet afledt nye ønsker i forhold til projektet. I teamet havde de diskuteret hvordan de skulle forholde sig til det. Der var ikke rigtig kommet nogen afklaring på det, men alle var enige om, at de ville forsøge at give kunden så meget som muligt uden at det ville komme til at koste noget i sidste ende.

**K**ort tid efter havde Jørgen tilbudt ham jobbet som projektleder på endnu et prestigefuldt projekt, for som han havde sagt "han var jo den bedste til det". Han havde selvfølgelig sagt ja med det samme, for det var en god kunde og det så godt ud på hans performance. På udfaktureringen lå han over 100. Få dage senere havde Thomas ringet. Han havde et projekt, der ikke kørte så godt og havde pt. brug for Peters kompetencer. Så hvis han kunne afse tid til det, så ville det være helt perfekt. Han havde kendt Thomas i mange år og vidste, at når han bad om hjælp til projekter, så var det fordi det var vigtigt. Han skyldte ham også en tjeneste fra tidligere, så det havde han ikke kunne sige nej til. Egentlig havde han haft mest lyst til at sige nej, han havde jo allerede rigeligt, og Thomas måtte også til at lære selv at få styr på sine ting. Men samtidig havde det også været et godt projekt med attraktive kunder og opgaverne havde været udfordrende. Både Jørgen og kollegerne havde også flere gange kommenteret, at hans tal så rigtig gode ud og flere havde tilbudt fremtidigt samarbejde.

**D**e mange projekter havde dog også været lidt at et hovedbrud og de fleste dage havde det været en kamp at få enderne til at mødes. Nogle dage var bare gået med møder og når han endelig kom tilbage var bunken på bordet vokset i løbet af dagen. Og bare det at få planlagt de forskellige opgaver og få fat i de rigtige folk havde krævet en masse energi og tid, som bare ikke var der. Tit var han også først kommet hjem efter ungerne var lagt i seng. Elisabeth forsøgte så at fortælle ham hvad der var sket i løbet af dagen, så han kunne følge lidt med. Bagefter havde han tændt computeren for at få læst dagens mails og løst de sidste opgaver.

Planlægning var en mangel i branchen – det var alle klar over, det vidste han også selv. Men døgnnet havde jo kun 24 timer... men det var jo gået godt nok. Det havde nok været lige i overkanten, men dengang havde han tænkt, at det nok skulle gå - der kunne nok skæres hist og pist ellers måtte han ta' et par aftener og nogle weekender i brug.

Han vidste godt, at det ikke var så smart at sige ja til så meget – søvnproblemerne meldte sig altid efter et stykke tid. Og så var der den evige dårlige samvittighed over familien og kvaliteten i opgaverne. Det var ikke alt der blev afleveret han var lige stolt af, men så længe kunden ikke brokkede sig så var det jo egentlig godt nok. Der var ofte opgaver, der kunne have været lavet bedre. Om det var fordi han var for grundig, for dårlig til at planlægge eller for "blød" i forhandlingerne med kunden vidste han ikke. Det korte af det lange var, at han sad tilbage med en mærkelig følelse af at få en høj betaling for en ydelse, der i hans øjne ikke var perfekt.

Men alligevel? Han skulle nok bare prøve at være lidt mindre ambitiøs. Han burde også snart have lært at sige nej, men hvem sagde nej til noget, når markedet endelig havde ændret sig til det bedre? Han vidste godt, at der var andre der havde svært ved at leve op til deres mål – men hvorfor skulle han give opgaverne til dem - det kunne vel aldrig være hans ansvar – han havde jo selv nogle mål han skulle nå. Det var et internt marked og det

vidste alle. Og skulle han gøre sig forhåbninger om en forfremmelse på et tidspunkt, så handlede det jo også om leverancer. Det kunne enhver jo se. Store kunder og kontrakter var der status i og hang uløseligt sammen med placering.

**H**eldigvis havde han sit kollegiale netværk. Vennerne var der altid for hinanden når det gjaldt – dem kunne man altid stole på. Selvfølgelig belemrede han dem ikke med småproblemer eller når han kunne se at de selv var hængt op. Men der var en helt specielt social ånd og hjælpsomhed, så havde man brug for aflastning, kørt fast i en problemstilling eller der var hul i kalenderen, så kunne man altid få hjælp på den ene eller den anden måde.

I Coloplast projektet var det sket flere gange, at han havde stået med en problemstilling han ikke helt havde styr på. Det var i selv udfordrende nok, men når der samtidig hele tiden var en forventning om genialitet, så meldte frustrationen sig.

Det havde vist sig at der ikke havde været nogle i teamet der kunne hjælpe ham. Han havde opsøgt flere af de kolleger som muligvis vidste noget, men uden held. Heller ikke databasen havde givet resultater han rigtig kunne bruge til noget. Til sidst havde projektet været så fremskredent, at han havde droppet det. Så længe der ikke opstod store problemer, så måtte han bare leve med den dårlige samvittighed over kvaliteten og at han igen stå med følelsen af at have deltaget i projektet ”genopfind den dybe tallerken”.

**D**er må kunne gøres noget for at gøre vores vidensdeling bedre, tænkte han. Det kan ikke være rigtigt, at vi skal bruge så meget tid på noget som er så vigtigt i vores arbejde og så samtidig dokumentere en masse som ingen rigtig bruger eller får gjort. Det var nu også ret begrænset, hvor mange klap på skulderen man fik, når man havde holdt et foredrag på CBS, et gå-hjem-møde eller udviklet et nyt koncept. Folk kommenterede det da, men det var ikke helt det samme så at få en kontrakt i hus. Jørgen talte godt nok tit om hvor vigtigt det var, at de fik dokumenteret deres viden og delt den. ”Jeres viden er vores vigtigste ressource” var hans mantra. Vidensdeling var vigtigt ingen tvivl om det, men hvornår skulle de nå det? Det var let nok for ham at sige, at de måtte finde tid til det og prioritere det. Det var selvfølgelig svært at sidde i Jørgens stol, det vidste han godt, for der kom jo hele tiden krav oppefra.

**M**en nu var samtlige projekter færdige og de var blevet udmærket. De kunne være blevet bedre, men det måtte han prøve at gøre noget ved i de kommende projekter. Hans blik gled over kalenderen – det så ud til at blive en stille periode i hvert fald de kommende uger. Så kunne der måske blive tid til at indhente nogle af de hængepartier han havde på de interne opgaver. Der var nogle foredrag han ville gå til, måske holde et par stykker selv. Han havde heller ikke været med på afdelingsmøderne i den senere tid. Nå, men han måtte hellere se at komme i gang. Der var allerede flere der havde været forbi og snakket og hilst på. Nu ville han lige ta’ sig en kop kaffe og så ventede indbakken. Over 250 mails.

**M**ens han stod nede i caféen, kom Helle forbi. Hun var projektleder på Danfoss projektet. Hun mente, at det kunne være godt at have ham med i deres projekt, nu hvor han havde friske erfaringer fra Coloplast. Hun tilbød ham derfor en plads i sit team. De manglede hans kompetencer og havde hårdt brug for at han trådte til hurtigst muligt. Pt. så det fornuftigt ud rent timemæssigt, men hun ville ikke udelukke, at der kunne opstå problemer,

der ville kræve en større indsats. Hvis han havde tid og lyst så ville det være perfekt. De aftalte at ta' om opgavens indhold senere på dagen.

**P**å vej tilbage strejfede tanken ham igen. Der havde igen ligget en besked på hans mobil. Skulle han overveje at tage imod jobbet? Flere gange var han blevet opfordret til at søge arbejde hos dem. Han var meget i tvivl. Kunne Novo tilbyde noget, der var bedre? Han havde i den senere tid haft følelsen af at blive slugt op af arbejdet - ville der komme mere ro på hos Novo - ville han få mere tid til familien og til sig selv? Ville han slippe for den konstante kamp om levering og at komme med i de gode projekter, altid ha' følelsen af at være bagud og den dårlige samvittighed? Omvendt - kunne han undvære friheden, tempoet og kollegerne? Ville det blive for kedeligt kun at være et sted - ville det blive for rutineret? Hvad med kunderne og variationen - det at gøre en forskel? Det ville jo forsvinde. Kunne han leve med det, han var jo glad for sit arbejde. Inden for egne rækker var han en eftertragtet mand og det var sjældent at der var huller i hans kalender. Så han vidste godt, at hans kompetencer var i høj kurs, men hvor skulle han trække strengen? Var Novo løsningen? Som det så ud nu fra der nogle punkter hvor tingene bare ikke fungerede ordentligt.

I forbindelse med en længere køretur hjem fra en kunde havde han prøvet at tale med Jørgen om hvordan han kunne blive mere effektiv. Jørgen havde først sagt, at det var helt almindeligt at ha' det sådan, men det ville ændre sig når han fik mere erfaring. Men det var da også sjovt ikk', havde han så sagt. De havde så talt lidt om hvad han selv kunne gøre anderledes. Coaching ville Jørgen nok kalde det. De var kommet frem til at lidt færre projekter i en periode måske kunne være en idé og så skulle han ta' og holde lidt igen og lære at sige fra. Han havde også kunnet få mere i løn, hvis han ville det. Var det, det bedste svar han ku' gi', havde han tænkt, og havde svaret Jørgen, at han lige ville tænke over det og så vende tilbage. Resten af turen havde de snakket om nogle af de nye projekter der var på vej og om Coloplast mon ville bide på.

## BILAG B. PROSPEKT ANVENDT VED MEMBER CHECK




---

**Vidensledelse, organisation og arbejdsliv i vidensintensive virksomheder**

Ph.d.studerende Christine Ipsen  
Institut for Produktion og Ledelse

---




---

**Baggrund**

---

- 1/5 af arbejdsstyrken i Danmark arbejder med viden
- Vidensarbejdet - et godt arbejde med et godt psykisk arbejdsmiljø
- Studier peger på, at vidensarbejdet kan udgøre en risiko.
- Ikke tilstrækkelig viden om muligheder for håndtering



---


**Problemstilling**

---

Hvilke muligheder har ledere og medarbejdere for at integrere hensynet til arbejdslivet systematisk i organisering og ledelse af arbejdet i vidensintensive virksomheder?

1. Hvad kendetegner vidensarbejdet?
2. Hvad kendetegner arbejdslivet?
3. Hvilken sammenhæng er der mellem vidensarbejdet og arbejdslivet?
4. Hvordan håndteres problemer i arbejdet?

Empirisk grundlag: Management Consulting og Rådgivende ingeniørvirksomheder




---

**Vidensarbejdet**

---

- **Marked/kontekst**
  - Mange udbydere, hård konkurrence, efterspørgselsstyret, tæt på markedet og derfor følsomt overfor udsving
- **Vidensopgaver**
  - Markedsføringsindsats, konkrete projekter/opgaver, interne opgaver og uformel og formel vidensdeling
  - Opgaver: Projektering, rådgivning, projektledelse, analyser ofte i tæt samarbejde med kunden, tidsbegrænsede
- **Organisering**
  - Decentralisering, fleksible rammer, hård styring, co-location, teams, alene-arbejde
- **Vidensarbejdere**
  - Højuddannede, dygtige, ambitiøse, vil udføres af opgaven, forventer autonomi og stort ansvar, primær bærer af nødvendig viden og produktionsapparatet. Primadonna'er – vil bekræftes.



---

**Vidensarbejdet**

---

- **Strategi**
  - Rekrutteringspraksis: Ansætte de bedste med høje kvalifikationer og kompetencer samt forretningsmæssig forståelse.
- **Ledelse**
  - Ansvarlig for salg og planlægning. Fungerer også selv som rådgivere eller konsulenter. Kommer på banen ved problemløsning. Uklar rollefordeling, svingende kvalitet af planlægning og tilbagetrukket ledelse, lavt prioriteret.
  - Udfordrende - kontrol nødvendig (mål og ramkestyring) parallelt med forventning om frihed og autonomi.
- **Belønning**
  - Kulturelle, Mentale og Rationelle incitamenter. Gode kunder – central magtbase
- **Normer**
  - "Konger", "Dit ansvar" – for salg, vidensdeling, arbejdsliv, planlægning m.m.
- **Vidensdeling/KM strategi**
  - Knowledge Management – dilemma mellem vidensfordelcher
  - Vidensdeling tilfældig, uden reel status og understøttning
- **Arbejdsmiljøarbejde**
  - Individuelt og uformelt, "dit ansvar"



---

**Arbejdsliv ☺**


---

- Vidensarbejder har **indflydelse** på arbejdet
  - "Jeg er (stort set) min egen herre"
  - "Jeg kan skifte fagligt fokus hvis jeg har lyst"
  - "Jeg bestemmer stort set selv min arbejdstid"
- Man oplever **social støtte**
  - "Vi er gode til at skaffe os viden fra kolleger og aflevere viden på tværs."
  - "Klager man lidt over noget familiemæssigt → projekt næste gang."
  - København "Flere af mine kolleger er også mine venner"
- Man udføres af **krav** fra opgave, kunden, kollegerne og lederne
  - "Du bliver vurderet time for time."
  - "Der er hele tiden noget nyt og der bliver stillet krav. Der er ikke noget med at sidde fast."
  - "Vi har gode faglige og åbne diskussioner".

## Arbejdsliv ☹


- **Faglig stolthed**
  - "Ser ikke bolden gå i mål"
- **Organisering af arbejdet**
  - "Man kan opleve at Projektlederen og linielederen slås om en"
- **Opgaven**
  - Dårlig samvittighed over ting der ikke bliver gjort pga fokus på kunden
  - Kedelige opgaver eller "ingen opgaver det er det værste"
- **Vidensdeling**
  - Svært at få til at hænge sammen
  - Dokumentation lav prioritet (interne opgaver)
  - Dybe tallerken genopfindes – aldrig tid til standardisering + strukturer der hæmmer

"Det kræver en stor grad af selvdisciplin, for man kan let blive suget ned i arbejdet – hvor det overtager ens liv."




## Årsager/ Sammenhænge

- **Performance**
  - Konstant krav om leverancer
  - Krav svarer ikke til kompetencer + Konsulenter der vil udfordres men også ha kontrol
  - Performance offentliggøres
  - Ikke realiserbare succeskriterier?
- **Udfakturering**
  - Bevirker små "virkksomheder" → Sælg og lever/Dit ansvar → Skyld
  - Udfakturering + et presset marked → Skyld og Angst for fyring
  - Udfakturering + salg/kunde + faglig stolthed → For grundig → Overarbejde
  - Udfakturering + salg/kunde → 80% af elegant løsning leveres → stresser ift faglig stolthed
- **Organisering af arbejdet**
  - Uklare ledelsesroller ml. linie- og projektleder
  - → Uformelle netværk spiller en væsentlig rolle i opgave tilfordeling
  - Tilbagetrukket ledelse, flad struktur + konsulent kultur → individuelt ansvarlige



## Årsager / Sammenhænge

- **Fleksibilitet**
  - Flad struktur → ansvar forflyttes
- **Konsulent kultur**
  - Individuelt og selvstændig selvforståelse
  - Svært ved at se fejl hos sig selv
  - Opleves som "Konger"
  - Elitære fællesskaber
- **Normer**
  - Arbejdskultur - "søg til du finder" – dit ansvar
  - Konsulenter = produktionsapparat → "Hellige"
  - Der er ingen problemer (mht arbejdsliv)
  - "Positiv stress et vilkår"
  - "Eget ansvar at trække strengen", "Du skal ikke regne med at vi holder øje"
- **Håndtering**
  - Begrænsede formelle systemer ex.vis til vidensdeling.
  - "En tillids repr. eller Sikkerhedsrepr. har vi ikke – det hører til i industrien"
  - I grelle tilfælde opfordrer man til at søge hjælp
  - Skilsmisser, ændret adfærd, alkohol m.m.
- **Marked – som forstærker**



## Muligheder

- **Ændret organisering af arbejdet**
  - Udfakturerings rolle
  - Ændrede performancekriterier
  - Planlægning af arbejdet ledernes ansvar
  - Samstemmende forståelse af forudsætninger for et godt arbejde (fagligt, vidensdeling og arbejdslivsmæssigt)
- **Arbejdsliv**
  - Formelt og reelt alles ansvar – ikke kun individets ansvar
  - Synlige handlingsmuligheder
- **Kulturelle ændringer**
  - Opgør med "konger" – udfordre magtstrukturer
  - Legitimering af gennemsnitlig performance – opgør med elitære fællesskaber
- **Ledelse**
  - Integration af hensyn til arbejdsliv i daglig ledelse/ledelsesværktøjer
  - Bedre ledere, rekruttering og uddannelse

